

风靡日本的职场沟通金律

备受好评的
请示、汇报技巧

报联商

职场沟通必修课

職場でのコミュニケーションに
必要な技能



[日] 古贺 传得◎著



電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京 • BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

报联商：职场沟通必修课 /（日）古贺传浔著. —北京：电子工业出版社，2016.3
ISBN 978-7-121-28200-3

I. ①报… II. ①古… III. ①人际关系学 IV.C912.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 035368 号

策划编辑：王莞朕

责任编辑：王莞朕

印 刷：

装 订：

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：720×1000 1/16 印张：17 字数：270 千字

版 次：2016 年 3 月第 1 版

印 次：2016 年 3 月第 1 次印刷

定 价：39.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：（010）88258888。

前言

日本企业管理的高效率是世界闻名的。这得益于他们通用一种企业内部沟通模式“报联商”。

笔者在 20 多年前进入日本企业工作时，对这种诞生于日本并早已在其各个领域普及的沟通方式“报联商”（请示、汇报的技巧）竟一无所知。对这种企业文化，笔者从开始的不知到渐渐知之；从对异文化的不理解到理解；从心理抗拒行为排斥到接受；从在执行中尝到甜头到自觉执行；从不会运用到运用娴熟；从纯日本模式到把它改造成适合中国国情。而这个过程也恰恰就是自己的升迁之路！

回顾这个过程，尤其在理解了“报联商”的真髓，掌握了它的技巧并全面贯彻实行之后的几年里，自己的升迁速度明显加快。这也佐证了运用“报联商”这种沟通方式，既可以提高工作效率，给企业创造效益和财富，也的确能给自己的职业生涯带来实实在在的成果。

近年来，笔者就此课题已应邀到众多的企业去给中国员工做过讲解，分享了自己的体会。原以为这种诞生于日本的企业沟通文化只会受到在华日企的欢迎，不料，笔者在实践中感到：不论是日企还是民企，甚至国企的老总、学员们听后都反映这是一种通用的技能，这些知识和沟通技巧运用在任何团队里都非常合适，非常实用。因此，有很多朋友建议我把它整理成书，好让更多的人能分享这种实战型的商业文化。



如今全球一体化风潮强劲，文化早已打破国界，任何民族的文化只要是优秀的，就是全人类的共同财富。本着“他山之石，可以攻玉”的想法，我将“报联商”的知识和技巧，系统、全面地奉献给中国的广大读者。期待本书能为企业管理提供一种参考工具，为提高团队内的沟通效率略尽绵薄之力；也为年轻人提供一些启发，避免职业生涯中的一些弯路。

在本书中，笔者以自己的亲身经历为依托，深入浅出地详细介绍了“报联商”的基础知识和运用技巧。根据实践经验，笔者尽量从实战角度出发，尽可能全面地涵盖职场中频繁发生的各种情况下的请示汇报场景，将其作为剖析案例，做出深入的分析 and 解说，不仅指出其错误的应对错在了哪儿，为什么是错的，而且一一给出正确的应对方法。这对于年轻人来讲比较实用，应该能起到引路的作用。读者可将本书作为实战工具备于案头：工作中遇到情况时可以临场现查，寻找对策。

总之，本书既献给现在正在职场上拼搏的年轻人，让他们少走弯路，迅速进步，掌握自己的人生钥匙，去打开自己拓展之路上的一扇扇门，改变自己的人生；也献给企业管理者，希望领导者能利用这种技巧在自己的团队里开展信息沟通，提高效益，减少浪费，形成企业文化风气，并影响后来者；督促员工执行，并培养和发现候补干部。

本书中的练习题、考卷答案，以及更多报联商知识的相关资料，可登录 <http://www.baolianshang.net> 查找，或关注作者微信号 He189398132 获取。

➔ 自测：是否需要学习“报联商”这门技能？

请你检测一下，自己有没有下面的现象发生？如有，请在左侧方框里画“√”。

- ☐ 曾经被上级、同事、客户问过：“那件事情，怎么样啦？”
- ☐ 工作中被上级训斥过：“你怎么不早说！”
- ☐ 向上级汇报时不得要领，总是七颠八倒地说话。
- ☐ 在人前说话心里紧张，脑子里一片空白，不知该说什么好。
- ☐ 自己想说的总说不清楚，不知怎样表述才好。
- ☐ 人多时还是保持沉默好，躲着点吧。
- ☐ 和朋友交谈没有问题，一旦谈及工作，面对上级就不行了。
- ☐ 跟客户说话时怕说错了，怕担责任，总不敢说。
- ☐ 见到陌生人不知怎么开口，不知第一句话怎么破冰。
- ☐ 在和别人沟通时，会说出“偶尔”“凑巧”“正好刚才”等托词。
- ☐ 越想简洁地表述越混乱，总是说不到点子上，很懊恼。
- ☐ 和同事、朋友们聚会时，无法融入谈话的气氛中，自己感到孤独。
- ☐ 怕接电话：自己的电话怕说不清；别人的电话怕接了后转达不清。
- ☐ 经常被人说“你真没眼力劲儿”。
- ☐ 自我介绍时底气不足，不知该说什么好，挺为难的。
- ☐ 虽没有恶意，却总是在不经意间说话就伤了人。
- ☐ 在别人来问自己某件事时，脱口而出的是“我正想跟你说……”
- ☐ 被别人评价过“说话显得没有自信”。

答案：如果有5项以上画“√”，那就需要学习本书中的报联商技能了。

目录

第 1 章 绪论	1
我们真的会汇报、联络、商谈吗	1
什么是报联商	3
我们身边尴尬的现状	4
直接的沟通，不畅	4
间接的沟通，更不畅	5
说不到点子上	5
只知道汇报结果	6
为什么要实行报联商	7
团队内的信息沟通必须依靠报联商	7
可以用报联商更好地创造自己的人生	7
实施报联商所需要的前提	8
牢固树立团队协作的意识	8
站在对方的立场，替他人着想	9
运用 6W3H 的方法沟通	9
报联商要注意讲究 T.P.O.	10
养成做记录的好习惯	10
运用 G-P-D-C-A 工作法	11
第 2 章 学会接受指示	12
正确地接受指示很重要，这是把工作做好的根本	12
学会接受指示	14



被召唤时要应答，尽快过去	14
上级讲话时做记录，中途不要打断	15
全部弄清后复述，确认指示的内容	18
复述之后再询问，补充不清楚的地方	19
最重要的是意图，全面摸清上级脑子里的蓝图	22
接受指示时当场询问清楚很重要	25
巧妙地拒绝接受指示	27
不得不拒绝接受上级的命令时	27
违法、违背社会公德的命令不能接受	28
第3章 学习“汇报”的技巧——打开晋升的大门	30
What: 什么是汇报	30
汇报的定义	31
Why: 为什么要汇报	31
领导交办的工作做完了（哪怕再小的事）也要及时汇报	31
汇报是一种义务	32
及时地对其他人“告知”，就是工作	33
What: 汇报什么	34
汇报计划和想法	34
中间汇报	38
汇报变化	44
做了错事时汇报事实，以便及时补救	47
不自作主张、擅自取舍	50
Who: 向谁汇报	52
When: 什么时候需要汇报	55
开始时报计划，让上级知情	55
进展中报状态，让上级放心	56
得到信息报需求，找上级寻帮助	57
出了问题报情况，让上级有准备	58
需变更时报应对，获得上级认可	59
结束任务报结果，衔接后续工作	60
想获得上级的信任？那就做个“透明人”吧	62

Where: 汇报的重点在哪里	63
被询问时的汇报——先说结果（或现状）	63
自己主动去汇报时——说清事由后，还是先说结果	65
应对上级的关心点，而不仅仅是回答	67
上级问到过程时也要汇报，让上级知道细节	69
Which: 用什么方式汇报	71
最佳的沟通方式是面谈	71
运用 T.P.O. 进行汇报	73
How to: 怎么汇报	78
注意寻找合适的汇报时机	78
了解你的沟通对象	80
良好的开始等于成功了一半	81
做好准备再去汇报	84
用说话的条理性彻底传递信息	85
带着对策去汇报	87
阐明自己的观点和理由	89
How Much: 汇报到什么程度	91
与上级的需求和目的吻合	91
采用多种手段，汇报到位	92
汇报结果后，要设法获得下一步的指示	93
当你拿不准该不该去汇报时该怎么办	94
用适合对方的模式去沟通，才能收到成效	94
大胆地去“探雷”，摸清沟通对象的模式	95
失败是另一种意义上的成功	96
需要你摸清的对象，也就只有那么几个人	96
善于总结，随时回顾，在摸索中成长，不断提高	97
本章小结	98
汇报技巧复习	98
汇报的确认事项	99
 第 4 章 学习“联络”的技巧——成为受大家欢迎的人	 100
What is: 什么是联络	100



联络就是及时的信息共享	100
联络是横向的工作	101
联络的定义	101
传达类联络	102
共享类联络	103
安民类联络	106
预见类联络	108
礼节类联络	109
Why: 为什么要联络	111
用联络进行团队运作	111
用联络推进工作进展	113
用联络避免经济损失	114
用联络密切联系客户	115
用联络树立公司形象	117
用联络给客户留下好感	118
用联络改善人际关系	119
Who: 跟谁联络	121
传达（被动式联络）——全员	122
共享（主动式联络）——相关者	123
如何判断谁是需要联络的人	125
When: 什么时候需要联络	128
定时联络——信息共享	128
随时联络——让对方知情	130
有变化时联络——通知对方应变	130
一切正常时联络——让对方放心	131
你觉得有必要时联络——储存好感度	132
Where: 联络的重点在哪里	134
迅速、及时地联络	134
准确无误地联络	136
不遗漏人员地联络	137
不遗漏内容地联络	139
不扭曲内容地联络	140



Which: 用什么方式联络.....	142
团队内的联络.....	142
出门在外的联络.....	144
公司内的联络.....	145
对外部的联络.....	146
根据情况选用合适的手段.....	147
How to: 怎么联络.....	150
注意对方的状态, 开始联络时不要唐突.....	150
加大联络的密度.....	151
联络的表述要准确, 不要造成对方的误解.....	152
尽量避免使用指代词.....	157
沟通应该对等.....	158
How Much: 联络到什么程度.....	162
联络要到位.....	162
联络一定要确认.....	165
本章小结.....	169
联络技巧复习.....	169
联络的确认事项.....	170
第5章 学习“商谈”的技巧——发挥集体的力量.....	171
What: 什么是商谈.....	171
商谈的定义.....	172
为什么要商谈.....	174
团队力量破难题.....	174
解决问题增效益.....	175
改善工作提建议.....	176
What: 商谈什么.....	179
用商谈把握工作方向.....	179
用商谈破解工作难题.....	180
用商谈防止错误发生.....	181
用商谈提高工作效率.....	182
Who: 跟谁商谈.....	183



选准商谈的对象很重要.....	183
找上级去商谈——请示.....	185
找师傅、老员工去商谈——参谋.....	187
注意打造自己的商谈人才库.....	187
When: 什么时候需要商谈.....	189
掌握不准意图时, 马上确认.....	189
工作遇到难题时, 大胆求助.....	191
自己犯了错误时, 勇敢坦白.....	193
自己无法判断时, 上交信息.....	194
发觉情况不妙时, 拉人参与.....	196
Where: 商谈的重点在哪里.....	197
不要说谎, 说实话.....	197
不要犹豫, 别纠结.....	198
Which: 用什么方式商谈.....	199
当面请教效果最佳.....	199
How to: 怎么商谈.....	201
尽早去请示, 解决问题.....	201
找时间切入.....	202
找人之前自己先努力.....	204
做好准备再去.....	205
说明自己的困惑, 拿出自己的意见.....	207
倾听对方的意见.....	208
保持谦虚的态度.....	210
商谈别忘了善后.....	212
本章小结.....	213
上级的困惑.....	213
商谈技巧复习.....	214
商谈的确认事项.....	215
第6章 报联商实战——学以致用.....	216
总复习.....	216
实战演习.....	217



报告案例（正、误）	217
联络案例（正、误）	226
商谈案例（正、误）	231
技能确认单.....	237
汇报技能确认单	238
联络技能确认单	239
商谈技能确认单	240
附录 A 各种沟通手段及其优缺点的比较	241
附录 B 致人事干部的一封信	244
附录 C 报联商行为检查表（中、日、英文对照）	246
附录 D 报联商基础技能理解度检测考卷	255
后记	259

第 1 章

绪 论



➔ 我们真的会汇报、联络、商谈吗

我们在日常的工作中，几乎每天都会碰到：

- 上级交代的工作做完了，要去汇报。
- 预定的会议时间变更了，需要通知有关人员。
- 工作上遇到了难题，得去请示领导。

只要开展工作，团队里就必须要有沟通。而各种各样的沟通中，最频繁进行的莫过于汇报、联络、商谈了。这种类型的沟通不仅在团队内部进行，对于自己的上下游，如客户、政府管理机构、有关部门等外部，也一样在频繁地进行着。

可是，我们能把汇报这件事做好吗？该通知的事情都能及时通知吗？有关人员都知道了吗？

答案是：未必！不信，去问问你身边的管理层干部：你对你部下的沟通情况满意吗？



案例 No.1

鲍莲裳答应了给老客户 A 部长办一件工作上的小事，可是因为太忙，后来竟忘得精光。

今天，为了另一件事，她得和自己的科长去拜访 A 部长。出发前给 A 部长打电话确认日程时，A 部长的口气不太高兴，她心里一惊：哎呀，那件事还没给人家办！她头脑一片空白地挂了电话，一时也想不出什么对策。

时间到了，她只好和科长先出发。一路上她心神不宁地想：向科长坦白吗？还是先别说了，也许一会儿见了 A 部长，人家都不提这事儿呢。最好就当没这回事一样，先蒙混过去再说。

见了 A 部长，科长摆出老朋友的腔调先套近乎：“部长，最近有什么好事叫上我呀。”不料 A 部长兜头一句：“能有什么好事？你当科长的，不知道那件事吗？”

科长一头雾水，满脸狐疑地回头看看小鲍。鲍莲裳呢？恨不得找个地缝钻进去！



短评：身边的人在信息沟通方面做得实在不令人满意！需要改进、提高的地方比比皆是。

遇到问题不愿去找人沟通的人，往往有这样的心态：

1. 工作开始前——正在做准备还没有开始，没什么可报的。
2. 工作可以开始了——先干起来吧，干完了去汇报结果就行了。
3. 工作顺利进展中——一切顺利，正在按计划实行呢，没必要汇报。
4. 获得了新的信息——这条信息没用吧？
5. 发生突发事件了——尽快把问题弄清楚点再去汇报。
6. 自己遇到困难了——还是尽量自己努力，设法克服困难吧。
7. 自己把事搞砸了——还是别把自己的错误暴露给别人看吧。
8. 自己难以判断时——去请示这样的小事，会被人看不起的。
9. 有了新的想法时——先干干看，有点结果时再说吧。
10. 完成了任务时——上级总在忙，等他来问时再说吧。

信息时代的企业所需的员工必须具备沟通、协调性和自我表现这三种能力。这样一来，员工的沟通能力强弱就显得尤为突出。而日常工作中绝大部分的沟通都是在跟自己的上级和同事之间的“汇报、联络、商谈”活动。例如，都该汇报什么？该跟谁去汇报？遇到困难了找谁去讨教？什么时候去才合



适？怎么汇报上级才不会厌烦？一次汇报好几件事时顺序如何安排？重点如何突出？怎么做才能让客户满意？哪类事选择什么地方谈效果会更好？等等，这里面都有技巧。

➔ 什么是报联商

“报联商”是一种商业文化，属于管理工具。它于 20 世纪 80 年代中期诞生于日本。用日语的汉字来书写的话，是“報告・連絡・相談”。

1986 年，日本的山种证券公司的社长（总经理）山崎富治先生出版了一本名叫《报联商能把公司做强》（報連相は会社を強くする）的书，把请示、汇报这件事归纳总结为“报联商”三个字，并做出了论述。它迅速被敏感的媒体捕捉，于是，产经类报刊上就此展开了广泛的探讨和研究。

由于具有合理性、实战性的沟通效果，借助媒体的力量，报联商在 20 世纪 90 年代初期迅速风靡日本社会，特别在商务领域里。企业纷纷采用，大量实践，并在沿用、普及的过程中不断地将其发展、完善。民间培训公司开专题讲座，专业人士开专题研讨会，更有人出书论述。在大阪这样重视经济的地区，甚至有人发起成立了“报联商协会”，大力普及深化这项技巧，如今该协会拥有众多的企业、事业单位和个人会员，定期举办活动，出版书刊。

至今，这种商业文化诞生已近 30 年，其理论和实践经过长年的实践进化已趋成熟。它已定格成了当今日本社会通用的一种沟通工具，形成了支撑现代信息化社会活动的一根重要支柱。

笔者在近 10 年的报联商教学实践中深深地体会到，不论是在华的日企还是中国自己的国企、民企，甚至欧美企业，还包括政府这样的事业单位，凡是有上下级关系的地方，“报联商”这项工具就有有用武之地，广泛受到听课学员们的好评和欢迎。

报·联·商三者各自的定义如下。

- **汇报：**是一种展现自己的行为，向下达该项工作指示的人汇报事情的过程、内容和结果（或现状）。类似于说明：在应该的时间点，向特定人员说明特定的课题，让对方了解事情进展的现状。



- **联络：**就是日常的交往，把与该事有关的事实和信息不加任何修饰地如实通告给有关人员。类似于通告：把自己的心情和意见、现状等信息通知对方，希望对方跟自己享有同样的感觉。
- **商谈：**请示、讨教，自己对某件事不知该怎么办时，向上级、老员工等征求意见、看法，寻求帮助。类似于商讨：试图佐证自己的意见是否正确的一个过程。

简单地说，“报联商”的目的就是：把你知道的内容告诉对方，共享信息，并让对方和你有同感。为的是寻求用妥善的沟通来促成对方的反应和行动，以团队的形态克服困难，推进工作。

这三项中，汇报做得好的话，联络和商谈自然也会做得好。

→ 我们身边尴尬的现状

报联商有用的这个道理，说起来大家似乎都懂，不就是请示、汇报吗？我们每天都在请示汇报，难道这还不会？是的，你是在做，但你未必懂得其中的道理，未必详知使用技能，执行起来更可能似是而非！就算掌握了一些技巧，运用起来也未必娴熟。

直接的沟通，不畅



案例 No.2

有一次，我到一家外地的企业去做员工的内部培训。

由于第二天要一早上课，所以我前一天的下午就到了。负责培训的人事科副科长来陪我吃晚饭。席间谈到，因为利用周末培训，顺便还安排了别的活动，所以明天上课的地点定在距此地 2 小时车程的某地。为了保证上午 9 点能准时开讲，明早 6 点就得出发！

由于出发的时间太早，宾馆的餐厅还没开始营业，所以现在就得准备一些明天早晨的饮食在路上吃。这位副科长当场就安排同桌的部下到宾馆的小卖部买了些面包和盒装牛奶交给了我。

第二天早上 6 点，这回来接我的却是人事科的科长。出发后，车子先拐



进了宾馆旁边的小食街，科长喊我下车：“吃了早点再走！”

我愕然！副科长和科长之间没有就我的早饭问题沟通一下吗？



短评：同一科室内，信息沟通都是各自为政的。

间接的沟通，更不畅



案例 No.3

鲍莲裳：老李，今天下午我要和你讨论某事。小王已经提前和你说了吧！

老 李：啊？今天？我没听谁说起呀！今天不行！

鲍莲裳：小王没跟你说吗？今天再不讨论这件事，我就没办法推进啦！

老 李：我今天和客户有约在先啊！你怎么不早点儿和我约好呢？不行不行！

鲍莲裳：嘿，这个小王！这下可怎么办呢？



短评：这样的团队里，组织机能已经坏死。团队的强项——协同作战的功能已彻底丧失！

说不到点子上



案例 No.4

鲍莲裳今天出门访问 A 公司，谈得不错，客户很感兴趣，还约了下次带样品来再细谈。这个好消息该赶快向领导汇报！

鲍莲裳：科长，我已经从 A 公司出来了。原以为 A 公司离车站挺近的，没想到走了 20 分钟才找到。

科 长：是吗？谈的情况怎么样？

鲍莲裳：我只约了联系人小张，不料，来和我谈的还有他们科长和两个技术人员。

科 长：行啦！我问你结果怎么样？



短评：汇报了，但不得要领，不懂得对方的期待，抓不住重点。这样

的部下怎能获得上司的青睐？



只知道汇报结果



案例 No.5

科长让鲍莲裳做一项工作，但过了几天也没有消息。科长等得心焦，来过问了。

科 长：小鲍，那件事怎么样啦？

鲍莲裳：哦，正在等候对方的回复，也许不行。

科 长：那你也告诉我一声啊。

鲍莲裳：明天就会有明确答复的，我打算得到准信儿时再跟您汇报。



短评：上司急于想知道现状，部下只知道有了结果才报。其实你在等候回复也是现状的一种形态。

凡此种种，在我们身边不胜枚举！由于请示、汇报沟通不畅，上下级之间已无形中形成了障碍，不仅令上级和部下各自挠头不已，而且每天都在给团队带来巨大的损失！



➔ 为什么要实行报联商

团队内的信息沟通必须依靠报联商

组织是为了达到一定的目的，由众多人聚集在一起共同工作形成的，其人员来自四面八方。他们的家庭背景、成长过程、品质性格、现实地位都不尽相同。因此在团队内部的人与人之间、部门与部门之间，以及内部与外部之间需要密切地进行信息沟通，才能统一思想、统一步调、相互配合、达成共识，使团队保持活力，提高效率，避免浪费。

有些信息，如果团队里的每个人都只自己知道而没及时地让有关人也知道的话，就会导致组织肌体的僵化，行动滞后甚至失误，造成不必要的损失，也不能高效地完成工作。因此，下属与上级之间及与有关部门之间、同事之间及与外部的沟通是非常重要的。

“报联商”就是要通过密切的汇报、沟通、请示等行为，使信息畅通，上意下达，下情上报，让上级能够及时采取妥当的经营对策的一种管理手段。

实行报联商有诸多好处。

- 可以提高团队的工作效率。信息畅通能让上级掌握全局，发生事情可以迅速应对；能让上级对发生的事态做出正确的判断。
- 可以产生巨大的经济效益。正确的报联商能减少浪费，提高效益，几何级地创造业绩；组织之所以比个人的力量大，全靠信息畅通。
- 有利于改善服务质量。周到细致的服务来自事前的报联商沟通，可以让客户满意，并能帮助你和客户建立信赖关系。
- 有利于个人的成长。我们实行报联商不是因为公司有规定，也不是因为上级有要求。报联商是能够把你自己的能力最大限度地发挥，实现你个人价值的最好的工具，因此，实行报联商就是为了你自己！

可以用报联商更好地创造自己的人生

人们下了班，在家里也有沟通问题。

- 孩子拿着坏成绩表不敢跟家长说。



- 家人代接了个电话，却忘了跟本人讲。
- 跟老同学好久没见面了，有件事想求他帮忙，怎么说呢？
- 小长假，一家人到哪里休闲度假？每人都有自己的想法，怎样才能达成一致？
- 夫妻的某一方，有烦恼也不愿跟配偶商量……

报联商是一种通用的沟通工具。用好了，它可以化解矛盾、取得共识，通用于各个领域。

商业、社会活动占据人生的主要内容，而其精髓是“人际交往”。解决了人际交往的问题，几乎就解决了人生 90% 的问题。因此不论公私领域，报联商都是重要的沟通工具。

本书强调要用报联商来沟通，而这种沟通的目的是达到沟通双方的信息共享。利用报联商的手段，迅速准确地传递信息，让对方与自己享有同等的信息量和相同的信息含义，其最终目的是能够使双方达成共识以解决问题，推动工作前进。

➔ 实施报联商所需要的前提

牢固树立团队协作的意识

- 团队里必须强调协作精神，个人英雄主义行不通！哪个人脱离了组织体系的支援也不可能独立工作，人们必须协作才能发挥自己的作用。
- 不要以为你知道人家也知道，你不说就传递不到。你身边的每个人都来自不同的地方，他们各自有着不同的成长经历，有自己的特性、背景、性格，怎么能和你一样想，一样行动呢？另外，因年龄之差会出现思维代沟；因地位之差还会出现上下等级差别。在这样的环境下，我们在沟通时，如果不站在对方的立场上思考，总是想当然行事的话，就会造成沟通障碍。
- 报联商是双向运动。上级对“上对下”的指示有去无回不满；同样，部下对“下对上”的请示有去无回也会不满。所以，报联商的双方都要懂得及时反馈，才能让工作在信息的一来一往中被推动着前进。



站在对方的立场，替他人着想

- 处处事事“以我为中心”不行！实施报联商，必须和对方的模式吻合才能准确无误地达成沟通目的。否则，双方都在自说自话，这种沟通毫无意义。所以，报联商传递的不是你想说的内容，也不是你感兴趣的内容，而应该是对方想听的会感兴趣的内容。
- 树立“替他人着想”的意识。会谈开始前，你询问对方有多少时间接待你了吗？还是只顾一个劲地介绍商品？飞机平安抵达了目的地，你记得给上级发短信报平安了吗？他可是正在惦念着你是否顺利抵达呢。这件事想请师傅给我出出主意，他挺忙的，我现在去找他合适吗？跟他谈多长时间合适呢？

运用 6W3H 的方法沟通



实技 No.1 6W3H 是一种用英文表示的工作技巧

- ☐ What —— 什么事，要做什么
- ☐ When —— 时间
- ☐ Where —— 场所
- ☐ Who —— 谁
- ☐ Why —— 为什么，指理由、目的、根据
- ☐ Which —— 什么方式
- ☐ How to —— 具体如何做
- ☐ How Many —— 多大、多少、什么程度
- ☐ How Much —— 费用

你会用 6W3H 吗？知道怎么用才有意义吗？在和别人的沟通中，你有没有被别人问到过下述问题？

- 你究竟想说什么呀？ (What 内容不清)
- 为什么会这样啊？ (Why 原因不明)
- 喂喂，这是谁说的呀？ (Who 对象不清)



报联商

- 这是在哪儿发生的事呀？ (Where 地点不明)
- 嘿，你什么时候跟我说过呀？ (When 对象不明)
- 这哪行呀？ (Which 这种方式人家难以接受)
- 怎么弄成了这样呀？ (How to 方法不明)
- 到底弄了多少产品来？ (How Many 数量欠缺)
- 太浪费了吧？ (How Much 费用超标)

如果被这样问到过，说明你对于 6W3H 只是知道了，并没学会运用！

学会使用这个工具其实很简单，只要把第一次的答案都再问一次“为什么”并做解答就行了。举例如下。

When 5 日之前我要订购 100 册教材。——为什么？因为要举办讲座。

Where 这 100 册教材的交货地点是交通大学。——为什么？因为讲座在那里举办。

Who 收货人是一个叫童亮亮的人。——为什么？因为这次的讲座由他负责。

报联商要注意讲究 T.P.O.

T.P.O.分别是英语 Time、Place、Occasion 三个词的首字母，即时间、地点、场合。沟通、办事要注意选择合适的时机、合适的地点、合适的场合（注意当时的状态）。也就是要读懂当时周围的气氛，或者用通俗的话说就是：得有眼力劲儿；得会来事儿。

报联商的目的是：把你知道的内容告诉他，并让他有跟你一样的感觉。那么，如果对方根本无法静下心来，他能听得进去吗？又有什么意义呢？你的报联商沟通能达到目的吗？

养成做记录的好习惯

工作中、生活中遇到的事也许简单，也许复杂，甚至一件事就有可能涉及 6W3H，九个要素俱全，而且都是具体的时间、地点、门牌号、人名、手机号码、商品型号，甚至邮箱地址、银行账号！仅用脑子哪能记得住？



随身带一个笔记本一支笔，养成良好的记录习惯，这对自己的工作和人生都有好处。

运用 G-P-D-C-A 工作法

报联商也基于 G-P-D-C-A 循环（又叫戴明环，是美国质量管理专家戴明博士提出的）。它是全面质量管理所应遵循的科学程序，在质量管理中得到了广泛的应用。



实技 No.2 什么是 G-P-D-C-A

G-P-D-C-A 所代表的意义如下：

G（Goal）——目标。根据上级布置的任务，设定的工作目标。

P（Plan）——计划。包括方针、目标、活动计划、实施细则。可按 6W3H 来制作。

D（Do）——执行。具体实施计划好的内容。

C（Check）——检查。在执行过程中，适时地检查、核对、反省。

A（Action）——应对。对检查的结果进行修正处理，形成新的目标，开始下一轮。

那么，我们开始工作的第一步是明确工作目标，而目标是上级在布置工作时指示、命令的。

可是，我们真的会接受指示吗？请看第 2 章。

第 2 章



学会接受指示

➔ 正确地接受指示很重要，这是把工作做好的根本



案例 No.6

放下电话，科长指示鲍莲裳：“马上给咱们公司的泰国工厂送 1 000 个 A 部件去。尽快。”

鲍莲裳马上准备好了货物。货物通常都是走海运的，便宜，但是得好几天，走空运倒是快，但是很贵，怎么办？对，去请示科长！可是科长正在会客，自己根本插不进去。

如果走海运的话，现在这个时间每天来取货的货代公司的业务员就要到了，但一时半会还无法请示科长。在此紧迫时刻，鲍莲裳脑海里出现了今天早上的朝会情景：科长讲自己科里的费用已经超预算了，反复强调要让大家节约，看来，科长还是要省钱的。正好货代公司的取货员来了，于是鲍莲裳马上就安排了海运。

两天后，科长接到泰国工厂厂长来的电话，问要的货怎么还没到？科长一问小鲍，原来发的海运！科长当时就急了：“我不是让你尽快吗？”



短评：到底是谁不对？科长说的“尽快”是“尽快送抵”，小鲍理解



的“尽快”是“尽快办理”，两个人没想到一块儿去。为什么呢？皆因小鲍没弄清楚领导的意图！那在接受指示的时候，为什么就不问问，弄个明白呢？

工作从接受指示开始，你会接受指示吗？



案例 No.7

科长忙活了一阵子，整理好了一份材料，喊了声“小鲍”。鲍莲裳应了一声，跑过来。

科 长：今天下午有个会议，我这里整理出来一份资料，你把它复印一下，我下午要用。

鲍莲裳：（接过资料）明白了，我马上去复印。

下午1点钟，科长来到2号会议室，没看到资料。

科 长：小鲍，让你复印的资料呢？

鲍莲裳：我放在1号会议室了。

科 长：谁让你放在1号会议室的？我在2号会议室开会！你印了多少份？

鲍莲裳：我印了15份。咱们科一共14个人，我还多印了一份呐。

科 长：怎么搞的，总部还有7个人来出席，共有22个人参加会议，15份哪够？赶快去加印几份！嘿，你这个小鲍啊，真不让我省心，这么点事都干不好。

各位看看，接受指示的时候小鲍回答：明白了！你们知道她明白什么了吗？其实她什么都没弄明白！

你会觉得，上级布置任务的时候什么也没说呀！是啊，可他是领导呀。他没说明，你为什么不问呢？作为部下，在接受指示的时候自己不问清楚，那么事情办得没能让领导满意，怪谁？

问什么呢？6W3H！

例如，还是上边这个案例，科长布置完任务，鲍莲裳就该问清：需要印多少份（How Much）？几点需要（When）？放在哪里（Where）？是否需要回收（Why）？是否需要装订（How to）？如果有彩色画面的话，是否需要彩色复印？

不把这些问題弄明白就着手工作，再努力也是无用功。因为，靶子在哪儿你都还没弄清就开枪，即使打了十环，也有可能打错了靶子，不是上级心里想的那个样子，你干的不是他要的！

做好报联商，需从学会听取上级对工作的指示开始。



→ 学会接受指示

被召唤时要应答，尽快过去

任何团队基本上都是由上级布置任务，再由部下完成上级命令这样一种模式。

- 被上级召唤时要马上应答一声，让上级放心。否则上级都不知道你在不在，心里会疑惑。
- 可以像军人一样答“到”，也可以答“在”“来了”“什么事”。
- 如果手头一时无法停下来的话可以先答一声“马上来”或“对不起，请稍等”。待腾出手来后到上级那里去时记得道个歉：“对不起，让您久等了，什么事？”这是应有的礼节。

下面这样就不好，很不严肃。

- 拖长声音：来——啦，请稍等；马上就——去。
- 玩世不恭：什么活儿？什么都行，您尽管说。
- 不耐烦地：这次又是什么事？正忙呢，您急吗？您等会儿行吗？



总之，接受上级指示，或听上级布置任务时，应让自己保持一种略微紧张的心态。否则，毫不严肃，会破坏气氛，肯定会影响接受任务的质量，或导致领会上级意图不彻底，最终工作不能做得让上级满意时，倒霉的还是自己！

随时复习

一切工作从接受指示开始，通过 G-P-D-C-A 循环，到汇报到位才叫结束。

报联商铁则 1

认真接受上级的指示是做好工作的基本保证。

上级讲话时做记录，中途不要打断

带上纸笔过去

被上级召唤过去的时候，不要忘了带上纸笔。因为上级布置的任务也许三言两语，很简单就交代完了。但也许是一项比较复杂的任务，或者尽管只是三言两语，但里面的时间、地点、人物、数据等要点较多，需要靠笔记辅助才能全部正确地记住。这时候如果你说“对不起，我回去拿支笔来”，或者说“对不起，请借给我一支笔，我记一下”，那你可就太不专业了！

上级布置任务时认真记录



案例 No.8

1. 小鲍，明天下午4点以前把这份统计表做出来交给我。
2. 里面所需的市场调查数据，你可以去A公司找调查科的张科长有偿转让，这是他的名片。
3. 关于价格，咱们和他们有价格协议，这份数据大约需付费200元。
4. 然后你根据买来的数据做出这份表格。
5. 对了，注意不要跟他讲我们是为了新产品开发才做这项工作的。



对于这个指示，该记录什么要点？

1. Who: 姓名、公司、职务——去 A 公司找调查科的张科长。
2. What: 目的、内容——根据市场调查数据做出统计表。
3. When: 日期、时间——明天下午 4 点以前。
4. Where: 地点——参照名片。
5. Why: 原因——为了新产品开发。
6. How Many: 多少数量——1 份。
7. How Much: 多少费用——大约 200 元。

不要打断上级的话

当上级给你布置任务时不要打断他的话，这对于你来讲很重要！

例如案例 8，上级刚说到第 2 条“去找张科长”，你如果当场就打断的话：“请问是哪个张？是弓长张还是立早章？”上级会回答你：“是弓长张，名片上有。”好，这一下子打断了他的思路。因为他喊你来之前是准备好了要交代给你的内容的，你这一打断，使他遗忘了一个本该交代的要素，例如第 5 条。那么当你被张科长问到“你们要这份数据做什么”的时候，就有可能暴露公司的战略部署，违背上级的意图。那么，最终倒霉的还是你！

所以，不要中途打断，让上级说完。哪怕没听清楚，哪怕上级说的数据不对，都先听，先记。

你可能会想，不问怎么行呢？他说的数据不对；我没听清楚，总不能稀里糊涂地就开干呀。

是的，必须要问。不是不能问，但要等他都说完了之后再问。



随时复习

上级布置工作时，哪怕没听清，没听懂，也不要打断，等他说完之后再询问。

报联商铁则 2

上级做指示时不要打断，以免干扰上级的思路。



案例 No.9

下午2点,科长从外边给负责发货的鲍莲裳打来电话。

科 长:小鲍,刚才佳能公司的章科长给我来电话,说他们那儿库存的咱们公司的C产品快用完了,让咱们最迟在后天上午10点以前给他们送100套过去,你马上办理一下。※1

可是小鲍掌握的情况是:自己这里的库存也只剩80套了。※2

鲍莲裳:对不起,科长,我确认两点。刚才您说的是后天上午10点,对吧?※3 还有,送货的地点仍然是佳能公司××路上的那个仓库,是吧?

科 长:对,后天上午10点,就是那个仓库。

鲍莲裳:明白啦,不过,科长,C产品咱们库里也只剩80套了,是不是先送80套?※4

这时科长的回答有可能是:

A. 是吗?那你就先送80套过去吧,我跟章科长打个招呼,下周再补给他们20套。※5

B. 哦,刚才我接到工厂的通知,已经又有300套发给咱们了。你就送100套给他们吧。※6



短评: 听完了再问。

※1 在上级作指示时不要打断,哪怕听出他指示的内容里有问题也先记录。

※2 全部听完,详细记录,再确认。确认内容按6W3H思考。

- 有没有没听懂的——Why。
- 有没有没听清的——Who。
- 优先顺序清晰吗——Where。
- 有没有疑问点——What。
- 交期明确吗——When。
- 操作方法有没有问题——How to。

※3 在案例9里,鲍莲裳在电话里没听清楚的部分有两个,于是马上确认。



※4 疑惑点都确认了，再询问自己不清楚的地方。

※5 如果你没有这个确认，放下电话后擅自只送了 80 套，客户会去问科长怎么回事。而科长因不知你这里的具体状态，更会摸不着头脑，也无法应对客户。

※6 上级掌握着最新的信息，他会通盘考虑，调度运用的。

全部弄清后复述，确认指示的内容



案例 No.10

上级：（布置任务）。

下属：张总，对于您布置的这项任务我是这样理解的：为了摸索这款新产品的销售经验并迅速占领市场，您安排我组建促销小组，由我负责新招聘 3 名业务员立即着手开发市场，要求我在 3 个月内在上海地区完成 1 000 万元的销售额。根据此任务的需要，从今天起我将拥有人员聘用、业务推广及促销费用调配的权力。是这样吗？张总。

聆听指示时记录要点，确认不明点之后，全面复述。

1. Why——为什么？摸索这款新产品的销售经验并迅速占领市场。
2. Who——由谁去做？由我率领新招聘的 3 名业务员组成小组。
3. What——做什么？开发市场。
4. When——什么时候？3 个月内。
5. Where——在哪儿？上海地区。
6. How to——怎么做？组建促销小组。
7. How Much——什么程度？完成 1 000 万元的销售额。

有意识地练习复述技巧

初学时，可以先原话复述：明白了，马上把这些数据做成 Excel 表格。

习惯了，可以换个方式复述：您是让我把这些数据做成一份统计表吗？

熟练了，可以理解性复述：知道了，用它们做成一份可以分析的表格，是吧？



复述所能起到的作用

- 复述可以确认自己听到的指示内容，是防止工作偏离上级意图的最有效的手段。
- 复述可以让上级全面回顾他下达的指示，帮助他检查自己的指示有无遗漏，是否需要补充。
- 你的复述所引出的上级的补充和追加指示越多、越详细，对你执行该任务越有利。
- 复述可以让上级觉得你听清了他的指示，领会了他的意图，从而对你放心，产生信赖。

随时复习

认真地复述上级下达的指示，能让他觉得你听明白了，对你放心。

报联商铁则 3

复述上级的指示可以避免自己执行走偏。

复述之后再询问，补充不清楚的地方



案例 No.11

- 促销期内招聘的人员工资额度？ How Much 别超过 5 万元吧。
- 促销经费？ How Much 掌握在 30 万元以内。
- 销售毛利？ How Much 力争 20%，确保 15%！
- 有无其他要求？ + α 2 天内拿出个方案来向我汇报。
- 后天来汇报，您几点有时间？ 彻底沟通到位！ 下午我有会议，2 点以前来吧。



短评：这些关键性的问题你不弄清，执行起来就很难办，或者有可能办得不让领导满意。就说最后的汇报时间确认吧。

例如，这次谈话发生在周三下班前。那么，上级所说的“2天内拿出个方案来向我汇报”，如果你不详细确认就按自己的想法，想当然地到后天（周五）下班前去汇报的话，那时领导在开会，你根本见不到他！而会后，他就到国外出差去了！你怎么办？

提的问题要切中要点

你的询问，需要根据自己的岗位、当时的气氛、业务的熟练度迅速反应，提出适当的问题，以方便自己执行任务。不要提那些不着边际的问题，让上级摸不着头脑。

应该提一些有深度的问题。有时仅仅因为一个简单的问题，因为一语中的，就会令上级对你刮目相看。

询问和确认要恰到好处，不要让上级厌烦

读到这里会有人说，每次接受任务时都按照 6W3H 问这问那，上级烦不烦？

要知道，你的上级和你在同一个部门，你们在做同一件事。长时间的交往，你们对彼此所担当的业务早已相互了解。他来布置的任务肯定在你们双方都熟悉的业务框架内，那么 6W3H 中的某些要素，在双方心里是不言而喻的，不必每次都确认。需要确认的无非只是其中某几个要点而已，那么简洁的询问和确认，不仅不会引起对方的不快，反而会让对方对你的认真产生好感。

另外，在和上级相处的日子里，要注意观察上级的习惯和好恶，注意总结一些规律性的东西，对一些已经掌握了或每次都一样的事项就不必再问了。报联商也是要注意成本的。

留意问清完成时间

按照 6W3H 接受任务后需要询问和确认，但询问的内容里最重要的是这三项：

1. 他让你做什么——意图（What）。
2. 为什么要做这项工作——原因（Why）。
3. 他需要你什么时间做完交给他——时间（When）。



弄清楚做这项工作对于正确理解上级的意图很有帮助，而确保在上级指定的时间内完成该项工作则是一切的根本。因为很多上级交办的工作如果不能按时完成的话，哪怕你做得再好，也可能已经失去了意义。

所以，如果因种种原因不能按时完成任务，在难以交出自己满意的答卷时，哪怕只交个 80 分的答卷，也比过了时间才交卷好。这跟考场上必须按时交卷是一样的道理。

可以这样说：“科长，实在抱歉，因为某原因，目前我能交出的结果只能是这个样子的。如果能再有半天时间，我就能把它弄得更圆满一些了。”

注意时间的陷阱

尽快、越快越好、马上、立刻、第一时间、下午一上班、下周一上班、开春、入夏、回头再说、下午、本周内（也许有出差）、周五下午（也许有会）。



案例 No.12

吃过午饭，科长给鲍莲裳布置了一项工作。当向他确认什么时候要时，科长说：“尽快。”

小鲍手头有很多急活儿，不觉就忙到了下班的时间，今天又和恋人约会，于是收拾东西就要走。

科长看到了问：“下午让你做的那件事呢，做好了没？”

小鲍回答：“噢，下午处理了一些紧急的事，你那件事我明早一上班就做。”

科长说：“哎呀，我以为你今天就能给我做出来呢，看来得我自己做了。”




短评：对“尽快”这种笼统的表述，上级和部下的理解有错位！

怎么办？问！

鲍莲裳当场确认：“请问下午3点交给您，行吗？”

科长：“别，最好2点以前。”

你看看，幸亏问了一下！要不，按自己的理解去做，怎能让上级满意？



随时复习

确认时所提的问题要切中要点，注意不要过于肤浅。

报联商铁则 4

对上级交代的工作要严守交期，必须按时完成任务。

最重要的是意图，全面摸清上级脑子里的蓝图

接受任务的时候，要尽量摸清上级心里的蓝图

上级给你布置工作时，他的心里有一幅关于这项工作的蓝图——他描绘好了的完成预想图。

要想在汇报工作结果时获得上级的满意，那关键就在于接受任务时尽可能地把脑子里那份蓝图摸清！用询问去掏，去套，去讨。你把他那份蓝图掏得越全面、越详尽，完成的工作得分就越高，因为和他心中的蓝图吻合度高。

有时，你虽然很努力了，甚至连休息日都搭进去了，可是你的工作还是不能获得上级的满意！到底怎么回事？你并不是不优秀，也不是不好好干。原因就在这儿！接受任务时你没有摸清他脑子里的那张蓝图，总是按照自己的想法在那里努力，做出来的东西不是他期待的样子，甚至完全不一样！

还是详细地弄清楚上级想要什么之后再开始吧。



案例 No.13

科长说：“小鲍，你把现有的办公用品整理统计一下，列个清单交上来。”

上级布置这个任务是什么目的？要再申领？想节省经费？打算更换供货渠道？

想工作令上级满意？那就把他的意图弄清！于是，工作的重点就会不同。

- 如果打算再申领，那就需要详细准确地列清物品的数量。
- 如果想节省经费，那表格里就得列清单价、总价。
- 如果打算更换供货渠道，那就得在物品后面注明供货商。



把三个要素都开列出来不是万无一失吗？那会多费一些时间，弄出来的却是上级不那么需要的东西！上级给你布置任务不仅要达到他的目的，还希望你能够高效完成任务，因为人力也是成本！



短评：上级的每个指示的背后都有目的，但在布置任务的时候大多不会说出来。这需要自己领会，自己确认，有时还需要反复地去问，才能把握好。

6W3H，该弄清的九个要素中哪个最重要？

是 Why！为什么？

上级给我们布置的任务都是有一个目标的，这个目标基本上是在布置任务时就讲清了的。例如“把这份文件复印一下”“做一份调查报告”“把文具统计一下”等。

可是，这些目标的背后都是有原因的，这才是上级布置这项任务的真实意图。当你接受指示时没听明白上级的意图、目的时，不要有顾虑，马上确认！以免按照自己的理解或想当然去做，结果忙了半天却打偏了靶子，干完了才发现不是上级要的，岂不是白干了？

弄清上级的意图对接受任务方很重要。

首先，明白了目的才有干劲，才会自觉工作。例如，抗美援朝战争时的上甘岭之战，志愿军为什么守得住阵地？因为战士们知道，上甘岭后面是绵延几百公里的平原，无险可守，所以必须守住，不能丢！

其次，当工作中遇到了难点，想请示上级恰巧又联系不上时，可以按照领会的意图寻找方向。

再次，明白了此项任务的目的，就可以灵活机动地改变方法，更好、更快、更合理地达到目的。

不便问上级的意图时，可以探询或推察




案例 No.14

科长：小鲍，马上把这些样品给工厂技术科寄去。（问自己一个 Why：上级的意图是什么？）

就这件事，你可以直接问上级“您这是为了什么”吗？太唐突了吧，不可以的。怎么办呢？巧妙地“聊天”探询。

鲍莲裳：知道了，马上给技术科罗科长寄去。这可是精密部件啊，是给他们参照研发的吧，这可得好好包装一下。（巧妙地探询）

科 长：对！这是咱们科小李弄来的美国的同类产品，给技术科参考用的。你把它好好包装一下，运送途中可别弄坏了，那就没意义啦。（得到确认！）

 **短评：**不必每次都傻乎乎地直接去问为什么，有些要素在对话中就“套”出来了。只要你平日善于钻研熟悉业务，那么在这种时候就能很简单地“聊”出几W几H来，不必每次都直接去问。

简单工作还好办，接受了较大、较复杂的工作，上级却没有明说其目的时怎么办？根据情况，可以直接询问“为什么要……”也可以确认地问：“这么做是为了……吧？”

较复杂的工作，当场不可能把上级的蓝图掏净，把意图领会透彻时，还有机会补充。你可以在开工前、制订计划之后，马上去汇报。利用这个机会，你可以再次确认领导的意图。

这需要日常留意观察上级的性格、习惯、工作方法，并熟悉自己身边的同事、其他部门、客户情况等，也就是我们平常说的“业务熟练”，才有可能准确地揣摩出上级指示这项工作的意图。

总结：正确地接受指示的程序。

1. 被召唤时：应答，带上纸笔立即过去。
2. 认真记录：不要打断，按5W 2H记录。
3. 确认事实：确认自己没听清楚的部分。
4. 全面复述：按记录复述上级的指示内容。
5. 询问疑问：询问自己疑惑不清的问题。
6. 领会意图：弄清上级布置该项工作的意图、目的。

□



随时复习

直接地询问也好，巧妙地问出来也好，一定要弄清上级的意图，以免打偏了靶子。

报联商铁则 5

接受指示最重要的是领会上级的意图。

→ 接受指示时当场询问清楚很重要

上级都很忙，布置完任务后他的大脑就会开始考虑其他的事。如果你在接受指示时没能当场尽量弄明白各个要素的话，下去后开始干起来才发现各种问题，频繁地跑回来询问：几点？在哪儿？找谁？他的思路会频繁地被你打断，他的事情将频繁地被你干扰，他能高兴吗？甚至时过境迁，有些细节连他自己都记不得了，还要为你去专门回忆或者去翻查笔记，他能不烦吗？须知，他不是专为你一个人服务的！

有时，等你再去问时他在开会、在会客。甚至他外出了、封闭式学习了、出差了、出国了！

碰到这种情况，你无法中途请示，也得不到确切的指示，只好自己摸索着干，这就很可能发生偏差。到那时才后悔：“接受任务时怎么就没多问问，弄清楚呢？”

所以，抓住接受指示时这个难得的机会，多问问清楚吧。

有的人对过后再去找上级确认有顾虑：

- 现在他忙，别去给他添乱了吧。
- 他会说我：连这事都不知道吗？
- 还是别去了，别再降低了上级对自己的印象。

别犹豫。其实领导是非常欣赏那些善于提问的员工的，尤其通过提问能把工作做好的部下更受青睐。部下敢大胆地提问和请教，至少证明他对工作比较认真。在领导眼中，这是最起码的工作态度。



案例 No.15

科长交给鲍莲裳一个任务，就某某商品做一个市场调研。

忙活了一阵子，鲍莲裳把调查结果汇总做成了一份报告书，按期交了上去。不料，第二天早上科长夹着公文包走到鲍莲裳的办公桌旁，把那份报告往桌上一放，说“这样哪行呢？拿去好好做了再交来”就出门了。

翻开看看，科长也没作任何批示；仔细读读，觉得自己的作品挺好的，字里行间也满含着自己的辛苦呢。小鲍心想：好好做？还怎么好好做？难道还要修改吗？需要请示一下吗？到底让我干什么？可是看科长那脸色，又不像是对内容不满意呀。小鲍犹豫了。

下午科长回来了。这次鲍莲裳把重新排了版式，并且彩色打印，装订得很像样的报告书交了上去。不料，科长看到后一脸苦笑：“小鲍啊，我说的好好做，指的是数据更全面，视角更宽广，跟咱们科的业务更贴近！不是指外观好看。你弄不清怎么也不问问呢？”



短评：还没弄清该怎么动，就先乱动起来，是一种浪费。员工的请示，其实对于上级来讲是好事，总比不会干瞎干，干坏了再返工强！

团队里因报联商不足造成的返工，是不应该发生的。

那种眼里看不到问题，不知何时该去请示的人存在于团队之中，这种现象本身就是团队的问题！

提高报联商的水平不仅在于学会该如何行动，更在于是否懂得此时该不该去报联商。

当自己不明白时，脑子里能够冒出“该去报联商一下”的意识，就是一种进步！



练习题 1 该怎么办？

师傅说：小鲍，我在忙这份科长要的材料，离不开。口渴了，劳驾，你去给我买瓶水来好吗？



随时复习

在一开始接受任务时就把不清楚的地方弄明白，对后边的工作很有裨益。

报联商铁则 6

接受指示的那个时刻最容易问个明白。

→ 巧妙地拒绝接受指示

不得不拒绝接受上级的命令时



案例 No.16

面对上级指示的新任务、新决定，难以接受时：

- 我正在干 A 和 B 的活儿。现在不宜再接紧急活儿啦。（事实：说明现状）
- 我现在的责任是尽全力把 A 和 B 做好，如果再接下 C 的话，恐怕会影响 A 和 B，结果可能是弄得都不满意。（陈述：说清利弊）
- 你指示的工作我觉得难以接手，如果是下个月的话，我就敢接手了。（条件：设定条件）
- 如果现在不接受 C 的话，我能把 A 和 B 做得更加精准，让上级满意。（预测：效果）
- 小章现在正好有空，我觉得他也胜任 C 工作。（应对：提出代替方案）
- 您确认一下 A 和 B 工作进展的现状，再考虑一下 C 工作如何布置好吗？（意见：柔软拒绝）

当上级接受了你提的条件时，应该马上以积极的态度应对：

- 是吗？科长您亲自帮我一起干是吗？那我一定努力。

- 是吗？科长决定把 C 交给小章去做是吗？那我一定准时把 A 和 B 做完、做好。

对于上级错误的指示，或者自己对上级布置的任务有看法、有意见也不说，只是机械地执行，也不是好员工。

上级也是人，误判、感情用事也有可能。因此部下应该有自己的见解。不过要注意方式方法，出以公心，自己讲出自己的状态、想法，提出方案，自己不判断，交由上级去判断。

如果这时上级还要勉为其难，那么万一后果不佳，也算“勿谓言之不预也”了。



实技 No.3

记住：措辞要慎重，尽管为难也不要跟上级说“不行”“我不能接受”，柔软应对，说明拒绝的原因，表明拒绝的态度，留下回旋的余地。

- 不行，我干不了，你找别人去吧！（×）
- 您有指示，但是我这几天太忙，因此这次有难度。实在对不起，下次行吗？（√）
- 我本应该接受，但是这项技术还不成熟，我做不了。等技术成熟了，这项工作我一定接受。（√）
- 实在对不起，现在我做不了。下个月，我一定努力。（√）

违法、违背社会公德的命令不能接受

面对明显不能干的事，即使上级的命令也不能接受时，要注意语言委婉但态度坚决地拒绝。

- 这项工作涉及违法，我实在难以接受。
- 虽说是业务命令，但是做这样违背公共道德的事，我不敢接受命令。
- 您的指示我得好好想想再回答。



随时复习

积极地向上通报自己的工作量，避免上级因不知你这里的状态而继续给你加量。

报联商铁则 7

一味地超负荷接受任务并不是负责的态度。

第 3 章



学习“汇报”的技巧—— 打开晋升的大门

➔ What: 什么是汇报



案例 No.17

鲍莲裳：科长，跟您汇报一下下周产品说明会的准备情况可以吗？

科 长：哦，可以的。简洁些，我马上就有客人来呢。

鲍莲裳：好的。根据上次汇报时您对 PPT 提出的修改意见，我已经改好了。您提供的材料和我从网上收集来的材料也都加进去了。您指示的找研究所要的技术数据和相片也都放进去了。我已经打开了 PPT，您要现在就看看？

科 长：你辛苦了。不过现在我没时间细看了，下班前再找时间看吧。

鲍莲裳：是吗？那好吧，这是我给您拷贝好的 PPT，都在这个 U 盘里，您拿去有时间时再看，有问题您再找我。



短评：按照上级的指示把工作做完了，就应该向下指示的上级去汇报结果。



汇报的定义

把工作的结果和状态、过程汇报给上级或相关人员，让他知晓。

汇报大致可以分为两大类：

- 汇报上级布置工作的进展状况及结果的“义务型汇报”。
- 把自己听到的、看到的事情汇报给上级的“主动型汇报”。

随时复习

上级是通过部下的汇报来了解你这部分的工作情况的，这是他分内的工作。

报联商铁则 8

上级有指示，部下就必须要有汇报。这是一对孪生兄弟，缺一不可。

➔ Why：为什么要汇报

领导交办的工作做完了（哪怕再小的事）也要及时汇报



案例 No.18

公司的一个项目需要向银行贷款，主管财务的张总监和 A 银行的 S 行长已经会谈了几次了。项目不等人，贷款的事也到了关键时刻。原来昨天约好了今天最后会谈，但 S 行长突然说有急事，把时间改到了今天下午 2 点。张总监不禁心里打鼓。

早上上班后，张总监向部下鲍莲裳做了关于今天工作的一系列指示，最后说：“替我确认一下，下午 2 点我去 A 银行拜会 S 行长的日程有没有变化。”

上午鲍莲裳真是忙坏了，但她没有忘记给 A 银行打电话确认这件事。S 行长的秘书回答：“预定的日程没有变化，行长下午 2 点在办公室等候。”

得到了确切的回答，鲍莲裳放心了，于是抓紧做张总监交办的其他工作。

下午1点，张总监从自己的办公室出来，问鲍莲裳：“下午拜访A银行的事你确认了吗？”鲍莲裳说：“我确认过了，没问题，人家在等您呐。”

听了这话，张总监很生气：“那你也告诉我一声啊，弄得我中午饭都吃得不踏实！”说完，就气冲冲地出门去了。

鲍莲裳很委屈：“不是没问题吗？”



短评：上级布置的任务也好，下达的指令也好，不论事情大小，都需要给领导一个交代，这是做部下的义务。否则工作做完了，你知道结果，只是因为没有及时地向他反馈，领导不知道，就以为你没有做完或者没能按时完成，甚至怀疑你的能力，这岂不是很吃亏？



工作中获得的信息不能滞留在自己这里。要知道：你知道不等于他知道。对于上级布置的工作，不论事情大小，有了结果、进展时应该马上向上级汇报，完成G-P-D-C-A的循环，工作才能正常推进。

汇报是一种义务

在一个团队里，部下向上级汇报是天经地义的义务。为什么这么说呢？

首先，部下只是在分担上级的一部分工作。那么他交给你办的这份工作，



可以说他随时都在期待着你给他递送相关的信息，因为他想知道这部分工作的状态，他恨不得跟以前自己干时一样对它了如指掌！因此你必须及时向他汇报，才能让他放心、安心。

其次，从承担责任角度来看，你干的这部分工作在职务上也是由你的上级在负责的。你这里搞好了、搞砸了、遇到问题了，都是要他来负责的！

因此，你面临的指示不仅是上级的意见和建议，那是在布置任务，是命令！而完成任务是部下的责任！及时地向他汇报则是一种应尽的义务。

及时地对其他人“告知”，就是工作

不论你在哪个岗位，只要上班，就会面对诸如同事、其他部门的上级及外部的客户等有关人员。

当与你有关的人员在和你沟通时，不论是他给你送来了什么信息，还是他拜托了你什么事，出于有来有往的心理，他自然会怀有一种期待，肯定在等待着你的回复、反馈。

因此，工作状态中的“期待”是工作的一部分，而“告知”也是工作的一部分。把你这里的进展、状态、问题、结果及时地告知对方就是你的“义务”。

反之，如果你不告知，就等于没履行义务，站在对方的立场上来看，就会觉得你“不干活儿”！你不是没干，也许你早就干完了，也许干得还挺辛苦，只是因为没及时地告诉他，就落个“不干活”的印象，是不是冤枉？

及时地告诉（报联商）他吧。

随时复习

部下向上级的密切汇报能使下情上达，避免职场沟通僵化，提高工作效率。

报联商铁则 9

对上级的指示给以汇报，是部下的义务。





➔ What: 汇报什么

汇报计划和想法

汇报计划，可再次确认上级的意图，并验证自己领会的意图是否准确

为防止执行走偏，部下在接受了命令后开始着手的第一件事就是把自己打算如何操作的设想（计划）拿去向上级汇报，这就是 P-D-C-A 方式中的第一步（P= Plan）——先做计划。

去汇报这个计划可以一举多得：

1. 借此机会再从上级那里获得一些补充指示（把他脑子里的蓝图尽可能地掏干净）。
2. 借机再次确认上级布置这项工作的真实意图（防止打偏了靶子）。
3. 检验自己策划的执行方案是否与上级的设想吻合（获得批准）。

待彻底确认清楚之后再动手，就不大可能偏离轨道，交出的结果基本也就是上级想要的了。

随时复习

向上级汇报自己打算如何开展这项工作，可以借机再次确认上级交办这项工作的意图。

报联商铁则 10

开始工作以前，先要汇报自己的计划。



案例 No.19

上级指示鲍莲裳：“外资系的竞争对手公司跑到咱们这个市来开了个店，竟然开在老城区的中心地段！咱们得跟他们好好地竞争，你去找个地方，咱们也开个大店，要把它做成本市最好的店铺，彻底跟他们长期对抗！”



于是，鲍莲裳跑遍了全市寻找合适的店址。最后在老城区中心部位，就在距竞争对手不远的地方选定了一座商场的四楼，查明了情况，做好了资料拿来向上级汇报。

上级看完了材料说：“谁说要在市中心开店啦？”



短评：没彻底领会上级的意图。上级所设想的“本市最好的店铺”基于“长期对抗”方针，指的是具有未来发展空间的城市新区；面向汽车时代的快速到来，要距离高速公路近的地点；在第一年就能有多少万元营销额；等等含义。

领导的这些意图，部下在接受指示的那一刻没能具体问清、彻底领会也不要紧，下来后可以边回忆上级的口气、眼神、表情，参照记录下来的文字，边揣摩领导的意图。待觉得领会得差不多时，拿出自己的执行方案去汇报，其实等于借机再次去印证自己的判断。

汇报想法，可以让上级接受你拿来的结果，及时获得认可

领导为什么不愿重用你？

1. 他给你布置了任务，就希望你来汇报（他在期待）。
2. 等你汇报却不来，怎么回事（他会焦虑）。
3. 他干不了这工作吧，看来我选错了人（产生怀疑）。
4. 总也不来汇报，太令我失望了（难免生气）。
5. 这个家伙不干活，对他丧失信赖（直至发怒）。
6. 看来是指望不上了，算啦（导致放弃）。

很多年轻员工、新员工不懂得这个道理，总是按照自己的想法直奔结果才汇报。当你忙活了半天，甚至牺牲了休息时间拿出自己觉得可以打100分的那个“结果”时，由于上级不知你是怎么弄出来的，也许连60分都不给你呢！你岂不是白受累？吃冤枉亏？

其实给自己加分不是很简单么？只要告诉他你打算怎么干（报个计划）就能大大改观！



案例 No.20

某运动服生产厂接了一单急活，全厂加班加点干，却发现往衣服上钉按扣的工序成了流水线上的瓶颈环节，于是找供应按扣的商家交涉，要求紧急租赁三台钉扣机一周。

按扣供应商公司负责该客户的鲍莲裳得到了消息马上向上级马科长汇报，马科长查了一下，公司仓库里只有一台故障机，修一下是可以提供的，但还差两台呀。马上向钉扣机厂家订货也得5天后才能运抵，服装厂不干。马科长急坏了，这可是家大客户，得罪不起。正在急得团团转的时候，他接到了服装厂的电话：“谢谢你们的协助，三台机器都到位了。”

问题解决了？这个小鲍神通广大呀。松了口气的马科长很疑惑，想打个电话找小鲍问问她是怎么解决的，一时又联系不上，恰巧别的事又来了，就去忙别的事了。

下午，国际事业部的丁科长怒气冲冲地来找马科长：“你们怎么招呼都不打一声，就把我们准备给越南工厂发去的两台钉扣机给拉走了？明天就要运往港口装船，否则越南工厂要停工了！”



短评：鲍莲裳的动机是好的，为了工作。但是她动手之前既没向友邻部门确定，也没向自己的上级汇报自己打算怎么干，只靠自己想当然：“那四台机器都放了一周多了也没见动静，暂借两台用一周没事吧？先救个急！”于是就擅自行动了！

行动之前向上级通报一声自己的想法，让上级心里有个数，也给把把关，就能避免很多不该发生的事，也能避免走弯路。而上级因为知道你所采用的方式，自然也能接受你交给他的结果了。



随时复习

和对来路不明的东西持怀疑态度一样，上级对手段不明的结果也是不放心的。

报联商铁则 11

让上级知道你是怎么做的，他才会放心地接受你交出来的结果。



案例 No.21

科 长：小鲍，你把这份表格整理出来，下午下班前做得完吗？

鲍莲裳：（有关要素确认后）没问题，做得完。

科长放心地出门去了。下午5点，科长回来了。

科 长：小鲍，那份表格做好了吗？快给我。

鲍莲裳：还没做完呢，还得2小时才能做完。不要紧，我今晚加班一定把它弄出来。

科 长：怎么？早上你不是说今天下班前做得完的吗？

鲍莲裳：下午被叫去支援销售科，干了一些杂事，所以耽搁了，我这不打算加班把它弄出来吗？

科 长：不是加班不加班的事，你干什么杂事了？我没听说啊，我答应了客户下班前发给人家的。

鲍莲裳：下午陈副总过来说销售科遭遇客户投诉，不得已公司决定今天紧急给那家客户发1000个商品。仓库里包装商品的人手不够，让我们在公司的内勤人员都过去临时支援包装。我们都去了，干了2小时呢。不信你问问小秦，这不，都是刚回来没多会儿。

科 长：发生了这样的变化，你当时怎么不跟我说一声呢？

鲍莲裳：我以为去一会儿就能回来呢，我也心急呀，没想到一去就是2小时！

科 长：你耽误我大事了！跟客户说好了5点把这份表格发给他，我们要看着它商议签约呢！



短评：科长专门确认下班前能完成，那肯定有他的安排：下午5点用这份表格和客户具体联系！小鲍下午接了陈副总交办的工作，却没及时向科长汇报，这将影响科长的工作安排——情况发生了变化却不知道！

如果发生的变化会影响原定计划，无论如何不要自作主张擅自行动！应该马上向上级汇报情况的变化。根据你的汇报，上级能够及时应对。可是部下擅自变更了原计划却不及时汇报，这就打乱了上级的安排，令上级不满。



案例 No.22

鲍莲裳：科长，跟你汇报一下那张表格的事，占您 2 分钟可以吗？

科 长：怎么了？你不是说下班前做得完吗？我可等着要用呢！

鲍莲裳：本来是做得完的。可是刚才陈副总过来说，销售科遭遇客户投诉，不得已公司决定今天紧急给那家客户发 1 000 个商品。仓库里包装商品的人手不够，让我们在公司的内勤人员都过去临时支援包装商品。我估计这一去可能 5 点就做不完了。如果您要得不那么急的话，待会儿去支援完了我回来接着做，哪怕今天加班，我也能把它做完。如果您要得急，那就得另想法子了。您看怎么办？我这就要去仓库了。

科 长：知道了。这表格 5 点以前要做出来的。你把材料放在我桌上吧，我马上赶回去自己做。



短评：遇到变化不要紧，马上汇报。说清情况之后，说出自己的想法，让上级做决定。



随时复习

原定计划有变时要及时向上级汇报，并说清自己的想法，让上级了解并征得同意。

报联商铁则 12

有想法先去汇报，征得同意之后再着手。

中间汇报

上级布置的任务时间一长，尤其觉得马上就能干完时，我们往往会想：等干完了再告诉他吧。不料却让上级惦记了！



中间汇报可以跟上领导的需要变化



案例 No.23

上级指挥鲍莲裳射箭。

上级：小鲍，听说你是神射手，你给我射那个三号靶子的红心十环。

鲍莲裳：（每个动作都跟他汇报）您看我打算用这把弓，这支箭可以吗？

上级：嗯，挺好。我相信你。不过，你瞄准红心左侧的九环处吧。

鲍莲裳：为什么？那里不是靶心，不射十环红心啦？

上级：是的，情况有变。现在的目标是红心左侧的九环处。你就瞄准那儿吧。

鲍莲裳：好，左侧九环。我要射啦……

上级：别，别，又有变化。再往左移，红心左侧八环的地方是新标的，你射那儿！

鲍莲裳：怎么？又变啦！行，红心左侧八环那儿，对不对？看我的！

啪，一箭命中红心左侧八环！



短评：虽然不是一开始的目标（红心十环），却是上级最终的目标，他心目中需要的目标。

你密切地去中间汇报，等于捆绑了上级，让他跟你一起前进。这样一来，中途即使有变，你也能及时得知。那么完成的结果就算不是他给你指定的最初目标，那反倒是他的最终目标，他会满意。

中间汇报对上级的作用

布置了任务之后，领导会惦记进展。尤其在计划有变、时间拖长了时，他更惦念：“情况怎么样了？”

- 责任在上级，他会焦虑。得到中间汇报，他可以掌控局面，就会安心，还可给予指点。
- 通过密切的中间汇报，可以发现问题，及时应对；或者发现苗头，提前防备。
- 顺应中途情况变化做相应的修正，纠正有可能已经偏离的方向，可以防



止浪费。

- 中间汇报可以连接下一步的工作，上级会根据中间汇报给出下一步的指示。

中间汇报对部下的好处

- 上级给出的轨道修正指示可以帮助你避免跑偏，防止浪费。
- 通过中间汇报，如果判断人手、时间不够的话，可以获得上级的资源追加等援助。
- 听取上级的中间指示可以分流责任。就算后面走错了，你只需负中间指示以前的那部分责任。
- 你也可以通过中间汇报进一步了解上级的行为模式，积累和上级沟通的经验。
- 通过频繁的中间汇报活动，部下可以加深和上级之间的相互了解，储存“好感度”，建立信赖关系。

需要向上级做中间汇报的场合

- 期间较长的工作——在合适的时间通知现状，哪怕一切正常。
- 要比预计的完成时间延长时——汇报变化的原因和现状。
- 发觉不能按期完成——汇报推迟的原因和后面的预期。
- 不能按原计划进展——为什么不得不做出修改，下一步的打算。
- 状况和条件发生了较大变化——汇报有关信息，取得谅解。
- 不知该怎么办才好时——说出自己的纠结，听从上级指示。

注意：不论情况好坏都要及时汇报。不能因为不是好消息就不报、瞒报、晚报。

随时复习

中间汇报，汇报的是当时的状态，也是阶段性的结果。上级要根据这种汇报掌握进度，把握方向。

报联商铁则 13

需时较长的工作，一定要有中间汇报。



时间较长时中间汇报，令上级安心

在 G-P-D-C-A 里的 D 阶段，有时进展一切顺利，计划、步骤、进度……一切都正常。但是距离上次汇报已经有些时间了，这时要不要汇报呢？没有任何问题呀！

要，一定要去汇报。这时的汇报也是中间汇报。因为你知道一切正常，没发生任何问题，可是只要你不汇报，上级就不知道！他不知道就会担心，就会感到不安。这种担心渐渐地积累，就会变成对你的不信任。当他跑过来问你：“怎么样啦？”那其实就是内心对你不信任的表面化！

因此，即使一切正常，也要适时地去汇报。告诉他当时的状况，让他知情，就能让他放心。

原地踏步没进展也要汇报。告诉上级：没有进展，在等对方回复，在等关键人物决策，在等具体数据等。把你当时的状态告诉上级，既能让他知情，也能唤起他对设法推进，采取点什么对策的意愿。

随时复习

和上次的汇报相隔了一段时间之后就该去做中间汇报，哪怕没进展，你不报上级就不知道。

报联商铁则 14

有问题报问题，没问题报现状。

方向不明时中间汇报，寻找方向



案例 No.24

科长指示鲍莲裳策划一份下周为某公司做产品演示的 PPT。

做这么大的项目，鲍莲裳还是头一次，很高兴能接受这样具有挑战性的任务。可是该从哪里着手呢？好不容易上级信任自己，一定得弄出个好东西来，不能弄砸了啊！这样犹豫、苦恼着，小鲍迟迟无从着手。不知不觉，交稿期就到了。

科 长：怎么啦，小鲍，看你好像在发愁啊。PPT 做得差不多了吧？

鲍莲裳：啊，那个……资料倒是收集了不少，可是围绕什么为中心展开演说，还定不下来……

科 长：什么？中心？难道你到现在还没着手做吗？

鲍莲裳：不是的……嗯……是的，还没头绪……

科 长：从上周就没头绪？那为什么不马上来跟我说？现在还没动手？来不及了！



短评：本想博个彩头，结果是导致上级的不信任！方向不明就赶紧向上级汇报，让他指明方向。

交期是一定要遵守的，为了追求完美却误了交期是不会得到认可的。商业领域里只有如期完成的才叫工作，没如期完成的工作再好也是废品！

各种摸不清上级意图的原因如下。

- 虽说在接受指示时应该向领导确认清楚他的意图，但并不是所有的领导，或者所有的工作都能在下指示的时候弄明白。例如，上级匆匆忙忙，当时没时间说清，或者你自己没能领会清楚，甚至有时连他自己当时也都还说不清楚呢！
- 即使部下在接受指示时领会了上级的意图，但是在执行过程中自己迷茫了，或者被汹涌而来的信息搞糊涂了的情况也是有的。
- 还有一种大大咧咧的上级，布置任务时只说个大概，任务的意图也不说清，让你自己去领会。至于执行方法，更是干脆就让你自己看着办！但是记住，这不等于他心中没有自己版本的完成蓝图！
- 还有可能是在执行的途中外界环境发生了变化，原定的目标靶子在执行的过程中已经变了。

凡此种种，在执行中方向并不是很清晰，如果你再不进行中间汇报，由于无法及时确认方向，往往会和上级期待的那个轮廓吻合不上，结果费了好大力气却得不到好的评价。这又该怪谁呢？



随时复习

工作中摸不清方向时去向上级做中间汇报，上级会给你指明方向，甚至教给你操作方法。

报联商铁则 15

中间汇报可以让上级帮你把准方向。

向前推进时中间汇报，修正轨道



案例 No.25

鲍莲裳负责追踪某公司的一个大项目，在做了基本访问工作之后的总结会上，科长听完汇报后下了指示：重点做那个邓主任的工作。

近一个月来，小鲍跑那家客户时主要设法接近邓主任。通过一系列的努力，扫清外围，预作铺垫，她终于和邓主任约定了会谈的时间。

到了约定会面的时间，小鲍准时来到地方等候。可是那家总公司的陈副总突然来这里视察，待了一个多小时才走。这一下，小鲍好不容易才约上的和关键人物的会谈就泡汤了。

看到垂头丧气回来的鲍莲裳，科长问：“怎么啦？没精打采的。”

鲍莲裳沮丧地汇报了情况，并拿出手机给科长看当时拍的相片：“就是这个人，他们的陈副总。”

看到相片，科长一把夺过手机，把屏幕上的人物脸孔放大：“这个人？我认识，是我的老朋友。这下好办了，我去找他！小鲍啊，你这张相片照得好！有功。”



短评：密切的中间汇报对上级、对部下都有好处。不知哪块云彩下雨，信息越多越好判断。

上级给你布置工作时，他是根据那个时候的环境条件设定目标的，你准备采用的手段方法也肯定受那个时间段的影响。

一旦展开工作，尤其耗时比较长的工作，往往在执行的过程中出现市场趋



势、消费者需求等的变化；或者这期间又出现了新理论、新设备、新工艺等。这时候执行者如果还在按照接受任务时上级指定的目标前进，有可能研发出来的产品已经没人买了！也可能原定计划中采用的工艺都落后了！

所以，密切、及时地进行中间汇报，能够避免这一切。上级所处的位置比你高，获得的信息来源比你多，及时向他汇报你的进度、状况、面临的问题，他会及时给你指路、纠偏，指引你少走弯路。

随时复习

一项工作耗时长了有可能中途发生方向、目标的变化。中间汇报可以及时纠正。

报联商铁则 16

中间汇报可以跟随上级的方向、目标的变化而及时调整轨道。

汇报变化

客观汇报变化情况，胸中有数

按照 G-P-D-C-A 模式推进工作时，我们在开始时应该有一个工作计划，而且前面的小节也讲到过，这个计划是要汇报给上级，并获得认可才开始执行的。

但是情况瞬息万变，一旦开始执行后，周围的环境、原有的条件等很有可能发生变化。例如，政府发布新的政策，竞争对手又设置了障碍，合作伙伴发生变化，受到天气因素影响，运输条件变化，项目小组某成员病倒……

这些对原计划会产生影响的要素，必须及时向上级汇报。



案例 No.26

错误的做法

计算机系统保修公司的鲍莲裳值夜班，刚上班就接到一个客户的电话，说他们那儿的计算机主机停机了。没有经验的她马上通知了附近的工程师前去维修，结果就忘了向自己的上级汇报。



工程师在现场维修时面对找到的问题，不得不向科长请示时，已是深夜12点了。已经睡下的科长听到第一线的汇报一头雾水，根本不知道这件事！

正确的做法

接到汇报时马上按操作规程，询问6W3H，认真记录，核对后，把信息转给附近的负责工程师，同时向上级简单汇报情况和处置，让上级心里有数。



短评：事情发生了，马上先跟上级通报一声。哪怕不需要对方做什么，也先让他知情。让他心里有个准备，比总是突如其来要好。

工作推进中，总会发生这样那样的情况，既不是紧急的，也不是什么危机、坏事，只是有进展、有推进而已。这样一般性的日常信息，是否需要——向有关人员联络呢？这需要根据工作性质、所在岗位和上级的要求而定。

像案例26，平常的维修大都在白天，值夜班时难得有一个报修的案子，那么维修科长就可以规定：夜间有维修需要让我第一时间知道，以便心中有所准备。或遥控掌握，或随时准备奔赴现场。没有得到第一报的科长，在睡下了以后才得知“今夜有报修”，很是突然，也难以支援。

什么叫第一报？

因为你的上级处在总体调度的位置上，你这里的局部发生了变故，那么是哪个环节出了问题？什么类型的问题？严重程度如何？恢复的可能性有多大？大约需要多少时间？又要耗费多少人力财力？多种因素都有可能影响到上级手中其他工作的协调和调度。根据他的经验和权力，他马上就能采取一些相应的措施。例如，也许有的工作需要暂缓；有的工作需要暂停；有的反倒需要加快；人员调配也要预做准备……那么如果你得到消息后，当时先忙于去调查问题的真相，等你调查清了才来汇报“我这儿出问题啦，到目前我已查清……”虽然那时你能马上说清问题的全貌了，但上级这边相关的其他工作也许已经又耗费了许多无用功，浪费更大了！或者即使再做调整也有困难了。他能满意吗？

给上级的第一报如果在知情后的第一时间就发出，对于上级来讲能起到大致知晓时间、地点、内容的作用（也就是起到让他有个心理准备的作用）。这种把突发事件的巨大冲击分解开来逐次送达的做法，有利于让上级在应对时从



容思考和调度，还可避免因冲击一次性地到达，破坏力太大导致的指挥失措、没时间细想而误判，甚至因一片混乱而导致祸不单行，遭遇二次打击。



练习题 2 该怎么办？

很有可能签约的一个新客户打来电话：这次签不了啦，下次吧。

对策 A：马上去访问对方，先去弄明白是怎么回事，再回来汇报。

对策 B：马上汇报，并讲明自己的看法和打算采取的对策。



随时复习

第一报的关键是一个“早”字。不忙于弄清全貌也要尽早报出第一报。

报联商铁则 17

第一报越快越好。

自己要变时汇报想法，获得认可



案例 No.27

出差中的鲍莲裳给上级打电话。

鲍莲裳：科长，我想汇报一下 A 公司突然变更投标预算的事，可以吗？

科 长：可以，你说说那里的情况怎么样？

鲍莲裳：到这儿来以前，咱们掌握的这个项目的标底是 150 万元。这次出差，我重新摸清了现在他们已经把标底调低到了 140 万元。我还摸清了咱们的竞争对手标底是 138 万元。我建议按照出发前商定的第二套预案，把咱们的投标内容变一下，价格也调整到 135 万元。这样的话就能中标了。我测算过了，以这个内容和这个价格，咱们也还能确保应有的利润。详细情况我回去再向您汇报，您看可以吗？



短评：自己想变时，客户情况、对手情况、问题所在、自己想法、应对措施都需简要汇报，供上级判断。

遇到问题后我们要拿出对策来应对。你提出的应对方法如果被上级批准了，那么一旦执行起来，会和最初商定的原始计划有所不同，于是就会有相应的调整而发生变化。例如，需要追加预算、延长时间、增加人手、友邻部门提供协助，又如可以搭某某的顺风车、借助某某的力量、省略某部分的工作、暂缓某个环节等节约性的调整。

导致这些变化的要因，以及凡是能预见得到的需相应变化的内容，你都应该向上级汇报，以便他能掌握最新的情况，综合考虑其他方面的调整 and 配合。因为他是这摊工作的整体调度，你这里的变化也许会牵扯到他辖内的其他环节，他需要做相应的总体调整。

所以执行中如果你想改变什么，一定要向上级汇报，让他知晓，获得他的同意。

做了错事时汇报事实，以便及时补救



案例 No.28

鲍莲裳在和客户会谈时失言，触犯了客户王经理，王经理生了气，拂袖而去。鲍莲裳心想，自己惹祸了。可是，这么点小事不要紧吧，这几天多过去道道歉就是了。

科长看到她回来脸色不对，就问：“发生什么事了吗？”鲍莲裳心虚地回答：“没什么。”之后的一周内她去道了三次歉，不料对方不依不饶。

一周后，科长怒气冲冲地来问：“××公司王经理通知不订咱们的货了，这是怎么回事？”



短评：员工在客户那里做错了事，如果没有他的上级出面（或电话、或书面、或当面）道歉的话，会被认为该员工就此事还在瞒着他的团队，那么他会被认为不可能彻底纠正错误，从而失去信任。



如果坏事是因为外部原因、客观原因发生的，自己没责任倒还好说，早点汇报寻求解决方案没什么心理障碍，人们都容易做到。但是事情如果是自己造成的，也就是自己把事弄砸了，你敢去汇报吗？

团队里出了问题，组织总是比个人有办法的。上级的经验、人脉，组织的资源都比个人强大，如能早期发现问题是可以尽早应对的。或补救，或挽回，都能把损失减小。这就像医生总比患者有手段，但是很多疾病需要早期发现，医生才来得及对症下药。部下如果把坏事瞒报或晚报，等上级知道的时候也已经事态严重或病入膏肓，那连上级也回天乏术啦！

应该汇报的坏事，不要自己烦恼

- 出了问题、发生了投诉也不要慌乱，沉着地应对并及时汇报。
- 坏事包括突来的投诉、与自己有关的麻烦事、事故、失误、失败、坏结果、不好的消息、担心的事、同事背叛公司的行为（吃回扣……）、企业的反社会行为（违法排污、滥用添加剂、堵塞消防通道……）
- 面对投诉，语言不失礼，道歉。让客人说话，弄清状况和客人要求，马上去请示！
- 说声对不起≠认错！那只是对：让您跑一趟了、让您生气了、给您添麻烦了、没跟您说清等事实的道歉而已。

其实，上级的内心都在感谢来汇报坏事的部下

上级的工作有一项是“保护部下，教育部下”。所以犯了错误、惹了祸，你勇敢地去汇报，尽管他也许当时会生气、发怒，会狠狠地批评你，最后还是得帮你解决问题的。重要的是事过之后他会想，犯了错你敢来汇报就说明你还可调教，“孺子可教也”。你这么做岂不是争取了主动，不就把坏事变成好事了吗？

坏事报得越早，上级解决得越容易些，也不太会怪罪你。反之，报得越晚，麻烦越大，待到连他都解决不了时，他会更怨恨你。

那些犯了错不敢去汇报的“聪明人”，自己提心吊胆地边隐瞒边解决问题，如果最后终究让上级知道了，他对你的印象会特别坏，以后会不敢用你，落得个“聪明反被聪明误”的结局。



越是坏事越要早报的好处举例如下表。

坏事的类型	案 例	对上级的益处	对自己的好处
外界情况有变	昨天过境的台风把仓库里的商品淋坏了一半	尽快设法应对	有责任心
自己听到了坏消息	在 A 公司出差时，听说他们资金链有问题	要提高警惕	有头脑
自己碰上了坏事	去港口提货时前方发生交通事故，被堵在高速上了	马上想办法	负责
自己做错了、惹祸了	发给客户的报价单里的单价打错了金额	设法减小损失	敢于担当
自己难以判断	客户突然更换了项目主管，是个博士	由上级做判断	增加好感



练习题 3 该怎么办？

今天去拜访客户的鲍莲裳在客户那里收回了一笔货款，带着支票高兴地回公司。换了几次车，又吃了次中饭，快到公司时发现放有客户资料的那个大信封不见了，那张支票也在那里面呀！她想不起在哪里丢的，就急急忙忙沿路返回去找。过了下班时间，科长发觉她还没有回来，打电话问是怎么回事，她这才不得不向科长坦白！

随时复习

上级心里是感谢敢于来汇报坏事的部下的，因为你的信息让他能够及时采取措施应对。

报联商铁则 18

越是坏事越要早报。



不自作主张、擅自取舍



案例 No.29

上班时有电话打进来。鲍莲裳接起来一听，是个中年男子的声音。

“我是张成，你们王科长在吗？”对方的语气听起来有些大大咧咧。

“对不起，他出去了。”

“是吗？别是打球去了吧，哈哈。”

怎么这样说话呢？鲍莲裳一边想一边回答：“要不要我们王科长回来后给您打电话？”

“不必啦，我抽空再给他打吧。”对方这样说着，就挂断了。

这个人真是大大咧咧的，可能是科长的私人朋友吧？鲍莲裳想着就忙别去了，没放在心上。

傍晚王科长回来了，鲍莲裳在汇报科长不在时发生的其他事时想起了这个电话。但是那个人自己说了，再打给王科长。像这样的私人朋友间的事就别掺和了吧，于是她就没说。

过了几天，早上一上班，科长就问鲍莲裳：“前几天我外出时是不是有个叫张成的人来过电话？”

“是啊，那是您的私人朋友吧？怎么啦？”

科长生气地说：“什么私人朋友，是个客户！你怎么不跟我讲呢？昨天晚上我在一个聚会上碰到他了。其实那天他手头有个跟咱们有关的业务机会，本想介绍给我的，打电话找我时我不在，跟你说回头再给我打电话的，但是一忙就给放下了。昨晚听说这个，我马上要他当场确认，可是那个机会已经没有了！你看看，耽误了一笔生意不是？”



短评：是事实吗？是事实。发生过吗？发生过。那就该报给他！

你把发生过的事实，不加自己的意见，不遗漏歪曲地汇报，你传递的信息就没有被指责的理由——我在陈述事实，有什么不能告诉给相关的人？

应该向王科长传达：几点几分有个男（女）人来过电话，声音如何，语调如何……科长得到汇报，心里自会明白对方是谁，该采取什么对应。



除非你不知道，没接触到这个信息。既然知道了与他人有关的信息，那么传递了不仅不会挨批，而对当事人有帮助的话，他还会感谢你。

随时复习

你知道的与工作有关的一切信息都应该告诉上级，他自会根据自己的需要进行取舍。

报联商铁则 19

你这里的事情上级了如指掌的话，他就会对你放心。

以下这些事需要汇报吗？

- 同事家人打来的私人电话。
- 客户要员的红白喜事。
- 客户方面相关人员的人事变动。

说极端点，连垃圾信息也可能有利用价值呢。不用管太多，先都报上去看看上级的反应再说，然后在试行错误中摸索经验，来判断哪个要报，哪个可以不报。

上级希望知道部下的一举一动。那么，部下这里发生的事情是不是什么都要去汇报呢？

答案是肯定的。

一个团队里，基层员工是在第一线直接从事具体工作的，他们知道的信息最及时、最丰富，他们最应该及时地向自己的上级汇报一切信息。

从信息传递的角度来说，部下就是上级布下的天线、触角或感知器，源源不断地把方方面面感知到的信息传递给上级，由上级来做判断。如果有的触角信息畅通，有的触角信息不通，上级就为难了。

在你弄不清这个情况是不是该汇报给上级的时候，最好去告诉他。还是那个道理：当上级亲自处在你的位置上的时候，他马上就能判断哪条信息重要，哪条信息可以忽略不计。可是现在是你在第一线，你感知到了的内容他并不知晓！那么这个情况到底是有用的还是没用的，在你弄不清的时候，还是不要擅



自判断，报上去让上级自己去判断吧。

这么说，岂不是什么都要汇报吗？那上级烦不烦啊？他有那么多的时间听这些琐事吗？

这个尺度的掌握属于方法范畴，我们将在本章后面“**How to: 怎么汇报**”一节里略作解答。在这里只是想告诉读者：工作中遇到了问题，在你纠结该不该汇报时，自己不要擅自取舍，要把知道的信息全部汇报。



练习题 4 做错了事去汇报时，谁能避免挨批？为什么？

小张：平常工作认真，细致缜密。因业绩良好、一切顺利，总觉得没必要汇报，因而疏于和上级密切沟通。

小鲍：经验不足，有粗心大意的毛病，业绩不大好，还时不时地犯点错。但注意把自己的一举一动都向上级汇报，及时请示。



Who: 向谁汇报

一定要明确自己的直属上级

在中国等东方国家，一般团队里的每个人都有自己的直属上级（顶头上级）。他负责你的日常工作指导和监督，并对你的工作成果负责。

这一般是在新员工到岗伊始就明确了。刚开始时跟着师傅干，等自己成了老兵就跟着组长干，自己当了组长就听从科长（或者主任）的……即使你当了总经理，也还要听董事长、董事会的！总之，你的职业生涯基本总是会有一个直属上级的。除非你自己创业去当老板，那也还要服从法律，听从政府部门管理，服从社会监督，至少要顺应社会规律，否则会自取灭亡。

如果你至今还不知道自己的直属上级是谁的话，那就请你赶快去向自己的领导问个明白吧，因为你的工作需要向他负责。

向下指示的上级直接汇报

团队里的工作是有组织程序的。任何一个上级给部下布置任务都有他自己的用意或意图。给你布置了工作以后他就有一份期待，期待着你把工作结果拿



来，好和他的下一步工作衔接，以便按他的计划把工作向前推进。那么，给你布置的任务，上级肯定希望你来向他直接汇报。



案例 No.30

问题对策会之后正确的做法

科 长：小鲍，昨天让你整理的会议记录整理出来了吗？

鲍莲裳：已经整理好了。※1

错误的做法

鲍莲裳：那份会议纪要整理好之后，刚才副科长找我要，我就给了他一份。※2



短评：※1 谁布置的任务就向谁汇报。※2 不该擅自先给别人看。应该先向下指示的人直接汇报。

不能向其他上级先汇报

如果你不先向下指示的上级本人汇报，却先汇报给了其他的人，这不符合他的期待，因此是违背原则的。有可能影响工作，甚至造成不良后果。

不要请第三者转告

上级是给你布置的任务，那么你对于这项任务的细节、过程、问题、结果最清楚，当然由你直接去向他汇报最能讲得清。而你若向另外的人去讲，拜托那个人转告给下指示的上级，这期间有可能发生遗漏、误差、误解、延时等不应该发生的事，上级会对这种辗转而来的汇报将信将疑。



案例 No.31

鲍莲裳在开会时，经理给她发来一封邮件，指示她做某项工作。这封邮件同时抄报了鲍莲裳的科长。当她散会后看到这封邮件时，科长已经就此做出具体指示，并用邮件抄送给有关人员（包括她）了。等她把这项工作完成时，其结果那位经理已经知道了。那么，还用得着汇报吗？



短评：这个指示是经理直接给鲍莲裳下达的。可想而知，经理在等候她本人的汇报呢！尽管经理已经从别人那里知道了事情的结果，但只要鲍莲裳本人没来直接汇报，他就不会放心。


试想：如果鲍莲裳来汇报的内容哪怕只有 1%和别人说的不一样，就这一点的差异来说，经理相信谁？还是得相信直接的执行者（鲍莲裳）的汇报是不是？所以，不要以为上级已经知道结果，自己就不必去了，人家在等着你呢。

再说，根据前面学过的原则，接受指示后不汇报就叫没尽到义务，对这项工作就没有交代。他知道归他知道，我没汇报我就不能算完。哪怕我去时他说没必要了，我也得去。所以，必须由本人去汇报！



小贴士 No.1 几个特殊情况

- 遇有紧急情况或有急事，而直属上级又不在时，可向其他上级紧急汇报。
- 任务完成后找不到领导，自己又必须外出时，可留下自己的去向、联系方法，以便上级找你。
- 接受了其他部门上级的指示时，应该向自己的直属上级及时请示之后再行动（另节详述）。



随时复习

给你下指示的上级最关心这件事情。他对由别人转告的结果持将信将疑的态度。

报联商铁则 20

由接受指示的本人，向下指示的上级直接汇报。



➔ When: 什么时候需要汇报

开始时报计划，让上级知情



案例 No.32

不善于人前讲话的鲍莲裳被指定给全公司有关人员介绍科里的一个项目。在做准备的过程中，鲍莲裳担心自己讲不好，就密切地向自己的科长请示，科长也知道小鲍第一次做这样的演讲，需要借机会培养锻炼她，就每次都耐心地对她加以指点，帮她做好了准备。

尽管做了这么充分的准备，但是演讲时小鲍还是紧张得直冒汗。好不容易像背台词一样结束了演讲，如释重负的她却马上遭到了来自各方的种种提问！小鲍脑子里一片空白，不知如何对答。

这时她的科长站了出来，妥善地回答了听众们提出的各种问题。由于在准备期间的沟通使科长对这次演讲的内容也已经了如指掌，他预测到小鲍会临场紧张，已经提前预做了应对提问的各种准备。



短评：这就是团队作战的好处。试问：如果鲍莲裳在做准备时没有密切地向上级报联商，紧急时刻，科长能那么恰到好处地救援她吗？



随时复习

让上级知道你的工作计划，在你危难的时候他能够伸出援手。

报联商铁则 21

向上级汇报你的工作计划，可以让上级看清你即将走的路。

进展中报状态，让上级放心



案例 No.33

鲍莲裳获得了上级可以直接下班的认可之后，到离公司较远的地方谈业务去了。业务谈判也没什么特别的进展，只好约了另外的时间再次面谈。这时也接近下班时间了，因为有可以直接回家的认可，鲍莲裳就直接回家了。第二天早晨一上班，科长就把她批了一通。

小鲍为什么挨了批评？

是因为去离公司很远的地方谈业务，却没有进展吗？

是因为出去谈业务，只是鲍莲裳自己一个人去的吗？

是因为工作结束后没有及时跟上级取得联络吗？

是因为直接下班回家了，没回公司吗？



短评：没有进展也是一种进展。你知道没有进展，但你不说，上级怎能知道没有进展呢？出门谈业务，不论谈成了什么样子，都要把自己这里的状态及时通报给有关人员。因为你这里的状态和别的环节还有联动，作为上级、客户，知道你这里的状态（哪怕没有进展），人家也好安排下一步。

其他与你有关的人是惦记着你这里的情况的，记得通报一声，让人家放心。

搞培训的我，每次培训都需要提前把教材做好发送给客户，以便上课时发给学生使用。尽管从未出过事，但我的心里每次都要挂念这件事。每当转天有课，而我又外出时，总有些许担心：“教材送到客户手里了吗？”于是我在和本部通电话时，助手若告诉我一声寄给某公司的教材，已经确认他们收到了，这时我仍会感到一丝安心。

心里明知不会发生什么事，一切都按部就班，但还是愿意听到一句令我确实安心的通报。除非不追求工作质量，或者拿别人的利益不当回事的人才不挂念这些细节。



练习题 5 需要汇报吗？

科长急匆匆地跑过来交给鲍莲裳一叠资料，让她马上用传真发给某客户。
小鲍仔细看了看，有十几页呢，于是马上动手，顺利地把它发出去了。

随时复习

你这里的工作牵扯着方方面面，总调度权在上级那里。把你的状况报给上级，他才好调配。

报联商铁则 22

没进展就是进展，有动作就要汇报。

得到信息报需求，找上级寻帮助



案例 No.34

出差中的鲍莲裳给上级打电话汇报。

鲍莲裳：科长，我汇报一下关于 B 客户要订购咱们的 A 产品的事，您现在方便吗？

科 长：可以的。你上次不是说他们要提什么条件吗？什么条件？弄清了吗？

鲍莲裳：是的。他们要求在现有的基础上精度再提高 1%。如能满足这个要求的话，他们答应下个月向咱们订购 100 套 A 产品，合同额大约 100 万元。科长，精度提高 1%咱们能答应吗？

科 长：我上个月为别的项目跟工厂联络时曾打听过，工厂技术股的王工说从理论上讲应该是可以的，但需要实验。好吧，我来向工厂正式确认。你等我的电话。

鲍莲裳：那太好啦。我觉得如果工厂在技术上能努力协助一下的话，咱们可以接受他们的条件，签下这一单来。拜托科长啦。



短评：把自己得到的信息、现状、问题都说清，同时提出自己的对策和想法，让上级马上能掌握现状和进度，以便判断、做出指示。



练习题 6 怎么处理？

鲍莲裳离开北京总部到广州出差去了。在访问 A 公司时，她在和对方的业务员洽谈时听到隔壁有争吵声，不知是什么事，也没在意。

可是洽谈结束后出来时，恰好隔壁也有两个人出来，看上去满脸怒气，于是小鲍留意看了一眼那间屋子，只见门上挂着“财务部”的牌子。小鲍心里咯噔一下，紧走两步在大楼的门厅里赶上了那两个人，问了一句“和他们吵架啦？”其中一个年纪轻的小伙子愤愤地说：“欠我们的货款，来催了几次了，总是推脱！什么再缓缓，再缓缓的，没钱就别买呀！”“怎么？他们资金周转有问题？”那个年长的回过头来瞪了年轻人一眼，二人没再说什么就走了。

这可是个重大隐患，因为自己公司和 A 公司的交易一直都是后结账方式，万一他们的资金有问题，以后的回款可能要冒风险，这件事要怎么处理呢？

出了问题报情况，让上级有准备



案例 No.35

为了升级全公司的计算机系统，上海总公司组建了一个项目小组操办此事，要求每个部门派一个人参加。苏州分公司的经理指派鲍莲裳担当这项工作。总公司负责这个项目的组长是总务部的唐经理，鲍莲裳并不认识他。

组长唐经理来了封邮件，通知各部门的项目组成员在总公司第三会议室召开第一次碰头会，时间是 9 月 15 日上午 10 点到下午 4 点。

鲍莲裳向自己的经理请示后，准时来到上海总公司第三会议室，可是一个人也沒有！等了 10 分钟还是没人来。会议中止了？改期了？换地方了？上海这边除了就职面试时见过人事科长以外，她谁也不认识。

问 1. 该确认什么事？中止、改期倒也还好，如果换了地方，那就不能



再等下去了。

问2. 该跟谁确认？是自己的上级，还是唐经理？

问3. 该怎么办？总公司没有前台。

问4. 万一会议改在明天该怎么办？今天住下，还是回苏州明天再来？出差费会超支的。



短评：我们会不会习惯性地自己先处理，如果问题顺利地解决了，也就不必告诉上级了？

正确的应对应该是：马上将情况向自己的直属上级联络，讲清自己的下一步打算，让上级知情，然后再行动。这样做的好处是：让上级知晓你的动态，有个心理准备。

需变更时报应对，获得上级认可

被动类变更（大部分的变更汇报属于这一类）

预定的计划发生变更时马上汇报，严禁做完之后才报（先斩后奏）。这时候的变更是受到外界条件的影响而不得不做的相应调整。

- 条件变了，出问题了，不得不改变以适应——为适应而变。
- 没预测到，按原计划进行不下去了，改变做法以求突破——为突破而改变。

这种场合主要汇报三点：

1. 变更的原因。
2. 变更后的应对。
3. 变更后的预计。



案例 No.36

鲍莲裳：科长，计划的本周内更换打印机的事，因公司内部原因需要调整，能否改到下周？

科 长：是吗？为什么？

鲍莲裳：财务部说必须在本周内把下个月的工资资料和年末致全体员工的信函全打印出来。



科 长：原来是这样，好吧，下周也不要紧。下周没问题吗？

鲍莲裳：是的，我和打印机租赁公司联系过了，没问题。改在下周一的话，财务部也说没问题了。



短评：部下就是上级的手脚，应按照上级的指示和计划好的步骤去执行。但中途发生了预想外的变更时，应该尽快让上级知道实情：发生了什么变更？为什么会发生变更？自己打算怎么应对？预测的后果如何？让上级了解最新的状态，以便于他做出调整修改的指示。

主动类变更

执行者在操作过程中对原定的方式、方法有改动意愿，要提出更合适的建议或方案。这就是主动类变更，当然也要汇报。

新方法比原方法更好，效率更高——为改进而变。



练习题 7 当情况发生变更时，下面的哪种应对合适？

1. 按原来的指示执行。
2. 去汇报新情况，请示该怎么办。
3. 提出自己的应对方案。
4. 提出几个方案，表明自己的态度。

随时复习

情况发生了变更，你必须应对。但即使你有对策，只要时间允许，就必须先汇报了再干。

报联商铁则 23

擅自应对是先斩后奏，事后汇报总有逼上级追认的嫌疑。

结束任务报结果，衔接后续工作

经过艰苦的努力，终于把上级布置的工作做完了。不论是成功了还是只部



分达到目标，甚至失败了，走到这一步经历了多少艰难困苦，排除多少障碍，又获得了多少上级的支持和友邻部门的协助啊。这些心得体会都应该向自己的上级汇报，用口头、文字、必要时用图表甚至 PPT 等汇报。

因为，你的经验也好，教训也好，走的近路、弯路，都已是团队的财富了。上级知道了这些可以在团队内和其他人分享，也许可以避免同样的弯路，减少浪费；也许可以直奔捷径，提高效率。

所以，工作总结汇报不仅仅要汇报客观结果，还要总结经验教训，上级尤其想听的是你的心得。

每项工作的结果都是中间汇报

想想看：我们努力了半天追求工作的结果，究竟为了什么呢？难道不正是为了下一次工作的开始吗？因此可以说前一个阶段取得的成果只是一个新的起点，或者是通往最终结果的一个中间节点而已！

“某某项目最终总结汇报”，作为汇报，它可以称为“最终”，但作为工作，它不会终结。例如：

- 三峡水电站建成——开始运营，发电、供电。
- 青藏铁路通车——确保安全运输，为开发西藏做贡献。
- 出差汇报感想和建议——开启下一步的工作。
- 在广交会上找到了代理店——华南市场的开发拓展。
- 新产品宣传发布会圆满结束——大规模销售即将开始。

因此，总结汇报中最关键的不是回顾工作成绩，而是总结因完成工作所带来的新局面、新课题。

随时复习



每项结果都在为下一步的工作创造条件。从这个意义上讲，所有的结果都是中间汇报。

报联商铁则 24

结果汇报的重点是经验教训分享，不是摆成绩表功！

想获得上级的信任？那就做个“透明人”吧

这一小节我们讨论的是什么时候该去汇报。得出的结论应该是：积极主动地去汇报，因为上级在期待着部下来汇报。

1. 工作开始时要报计划，让上级知情安心。
2. 一切正常时要报进展，让上级知道状态。
3. 工作进行中要报信息，与上级共享环境。
4. 遇到问题时要报情况，请上级决定对策。
5. 有所变更时要报应对，让上级了解变化。
6. 工作结束时要报结果，和上级共享经验。
7. 上级问及时再报过程，让上级知道细节。

这岂不成了什么都得汇报了吗？是的，什么都得汇报！

还有什么可以不必汇报的吗？没有！

干脆这么说吧：想获得信任？想晋升？那就把自己在上级面前变成“透明人”吧。

什么都汇报能在自己和上级之间建立信赖关系

在工作领域里，你把自己的工作情况详细密切地向上级汇报，让你的上级对你这里的状态了如指掌，这会让他觉得你的工作虽然是在干，但就跟他自己在干时一样。于是他会对你放心，这将导致他对你的信任！你的彻底、全面的汇报可以使上级和你之间互相了解，并由此建立信赖关系。

一旦上下级之间有了信任感，很多事情就都好办了。即使你会出错、耗时、走弯路，但只要还在上级的掌控之中，他就觉得你这里并不可怕，可以信赖。一旦上级信赖你了，那还有什么事情不好办呢？

但是什么都要汇报，上级不烦吗？光听部下的汇报就忙不过来了，他有那么多的时间吗？

不必担心，在这一节里我们首先要肯定一个原则：积极主动地去汇报是非常必要的。但要讲究方式方法，才能让对方喜欢听你来汇报，还不会烦你。这些操作层面的技巧我们后边会详述。



Where: 汇报的重点在哪里

被询问时的汇报——先说结果（或现状）

你这里的状态是上级时刻都在关心着的。如果你不及时地去汇报，他就会来问。基本上被上级过问的事都是当时他最关心的事。这种时候，汇报的重点应该放在哪里呢？



案例 No.37

这几天鲍莲裳的业绩一般，正发愁上级问起来怎么应对呢。

科 长：快到月底了，这个月指标完成得怎么样啊？

鲍莲裳：真难啊。还是受大环境的不景气影响啊，我这些天一直很努力地干，可是竞争对手们也都毫不松劲；而且咱们工厂那帮家伙脑袋也太死，一点也不肯协助；另外……

科 长：别说了，理由和原因都回头再说，到底结果怎样？能完成指标吗？

这几天鲍莲裳状况良好，从一家客户那儿签下一笔大单，这个月的指标没问题了！

科 长：小鲍，回来啦？B公司那个项目怎么样啦？

鲍莲裳：科长，我刚从B公司回来。因为没提前约就跑去了，所以费了很大的劲。那家公司的经理真忙呀，就是不出面，见到他我可费了不少劲，幸亏我的一个老乡帮忙……

科 长：别说了。到底怎么样了？那个合同签订下来了吗？赶紧说结果！



短评：上级急于听到的是结果。

上级大多是身兼业务和管理二职的人，百忙中听部下的汇报时最想知道的是“结果”。因为他最关心的是事态的最新状态，他是从结果开始他的思维活动的。从这个角度来看，可以说上级都是急性子！这也是他上级的地位所决定的，因为他担着这份责任。



这种时候，进展不顺的部下忙于说理由、讲原因，无非是想说“不怪我”。可是上级想听的是结果！而那些取得了成绩或有进展的部下则喜欢讲过程，那无非是想“表功”。可是上级想听的是结果！

懂得了上级的这种心理活动规律，就迎合他，先说结果吧。否则你永远不会被喜欢。

这个道理在年轻人逐渐走上领导岗位，开始有自己的部下时自然会有所体会。

重新认识所谓的“结果”

一说到“结果”，人们习惯性地认为是把事情办完时得出的那个结果，于是中间有进展时就不去汇报，等着把事情办完；或者自己认为到了一个阶段时才有所谓的“结果”，值得去汇报。

其实不然。在工作进展过程中，你每动一次，都会有相应的“结果”。或许推进了一步，有变化，或许还是原样，但不论有没有变化，这种你动了一次之后的“状态”就是那个时点的“结果”。所以我们说“汇报的重点是先说结果”。换句话说：先汇报当时的状态。

有进展报进展，没进展报状态。

原因是否要汇报

其实上级也是想知道原因的，因为从中他可以知道现在这样的结果的原委。他需要借此来判断，并依据它来考虑下一步行动的方针。因此在说完了结果之后再说原因，他也就听了（严格地说是有心思听了）。在大多数场合，他会在听完了结果之后马上就问你原因（Why）。这说明他也是很关心原因的，只是急于想先听到结果的心理期待顺序，因其所处的位置不同而与你有所不同罢了。

但是事情办得不理想时千万别多说理由，简单陈述事实就够了，因为理由再多也是改变不了结果的。上级会把你喋喋不休的“理由”听成“托词”，觉得你在逃避责任，那你的这些辩解行为可就恰恰弄巧成拙了。

错了就是错了，坦诚承认，然后把重点放在下一步的补救措施，这样才能让上级看到你“屡败屡战”的气概。



随时复习

知道了事情的结果（当时的状态），大约就已经满足了上级关心点的 80%。

报联商铁则 25

被上级询问时的汇报，要先说结果。

自己主动去汇报时——说清事由后，还是先说结果

部下承担的工作每当发生了变化或遇到了问题时，部下应该马上去找领导主动汇报，让他知情或请示下一步的办法。即使没遇到什么问题，一切都顺利时也该适时地去汇报一下。因为上级想知道事情的最新动态，哪怕此时和上次汇报时并没有发生任何变化，还在原地踏步，你也应该让他知情，他才会对你这里放心。

这时候的汇报属于主动型的汇报，是上级并没有询问，你就主动去说的。这时的汇报重点在哪呢？该怎样开始呢？和被询问时的被动型汇报又有什么不同呢？

主动去汇报时，先要说清事由



案例 No.38

鲍莲裳从公司外面给科长打电话。

鲍莲裳：科长，那个张科长太不够意思啦，根本不听我说话，莫名其妙地发火，还有那个小个子李强也跟着凑热闹，添油加醋地起哄。这家公司的人怎么这样啊？

科 长：等会儿，你说的是哪件事啊？

鲍莲裳：哦，我刚刚从 A 公司出来，刚才跟他们谈 B 项目呢。



短评：主动展开谈话的一方，一开始不说明事由就按自己的思路展开话题的话，对方会感到唐突，摸不着头脑。和这样的部下对话，上级会感到很累。

主动去汇报的时候，因为你是主动方，你是有时间准备好了才开始的。相反，这时候的上级由于处于被动的谈话地位，也许正在考虑别的事情，思维根本就不在你这里。你如果不先讲明事由，直入主题的话，他会感到茫然：“你说的是哪件事啊？”

先说出事由，讲清是哪件事有动静了，能立即锁定焦点，帮助上级迅速地把思路切换到你要谈的这件事上来，谈话就好展开了。否则，上级的脑子一下子转不过来，进入不了角色。

说清事由后，重点仍是结果

主动去找上级汇报时，部下想要谈的内容会有很多，如事实、例子、结果、要点、结论、推测、感想、原因、依据、过程、经验、联想……先说什么呢？从哪儿说起呢？仍然要先说“结果”。



案例 No.39

A：我回来啦，科长。今天地铁二号线出了问题，全线停车。我还算机灵，改乘四号线又换乘公交车赶过去的，累了一身大汗。不过，总算没迟到。

B：科长，我去A公司回来啦。关于B项目，很遗憾，会谈的结果是恐怕我们公司独占这个项目不行。我已经想好了下一步的对策，想和您商量一下，您有时间吗？



短评：A的方式太啰唆。开头没有点明事由，说的都是表功的废话，说了半天也还没说结果。领导都忙，有时间听这些废话吗？B的方式就很好，简明扼要，说清事由后马上直接汇报结果，而且有了自己的下一步对策，想和上级探讨。

上级为什么都希望先听到结果呢？因为在他眼里，知道了事由和结果（什么事，怎么样了），基本就可以掌握80%的汇报内容了。

实践中经常有这样的情况发生：上级打断部下冗长的汇报，直接追问结果。这样的次数多了，会让部下感到“他总是忙，另找时间再说吧”而渐渐远离上级。其实仔细想想，这种局面的发生都因为上级是急性子吗？都因为上级忙吗？出现这种局面，也可能是部下不懂得应先说结果，而长篇大论说过程、原



因造成的。

随时复习

不先说清是由，上级的注意力就难以聚焦到你要汇报的事情上来。

报联商铁则 26

自己主动去汇报时，说清事由后，应先说结果。

应对上级的关心点，而不仅仅是回答



案例 No.40

错误的应对

科 长：小鲍，前不久让你收集三家公司的资料，你收齐了吗？

鲍莲裳：B 公司答应明天中午快递送到。但是这家公司没有信誉，以前也有不守约的事发生过。所以我很担心。昨天下午和今天早上我都发了邮件确认催促，到现在也没有任何回复。我正愁呢。

科 长：那另外两家的呢？

正确的应对

鲍莲裳：到现在还没收齐。A 公司和 C 公司的已经到手了，就差 B 公司的了。

科 长：为什么？

鲍莲裳：因为……



短评：上级来询问某件事时，他的问话里肯定有重点。那就是他关心的那个点。在这个案例里，上级的关心点是“收集齐了吗”，回答的时候直截了当地应对他的关心点，只要回答“收齐了”或“还没有”，马上就能解决他关心的大部分内容。

错误的应对方式是滔滔不绝地讲自己的感受和担忧，根本不去回答上级的



关心点。上级哪里有心思听？正确的应对方式直奔上级的关心点，等到上级问及原因时再说原因，讲对策。



随时复习

留意倾听上级的问话，从中抓住上级的核心关注点，给予回应。

报联商铁则 27

不仅仅是回答，重要的是应对。

P-R-E-P 谈话法

先说结果这个技巧现在我们懂得了，可是在需要汇报的那么多内容里面，哪个是结果呢？

有的人常常说了半天还是没说到要点，总是被上级打断：“你先说结果好不好？”

“我觉得我就是在说结果呀。”

“不对，你的所谓结果还是在说事情，在说你的想法，不是结果！”

如果谈话总是抓不住要点，就试试 P-R-E-P 法吧，这种方法能够帮助你把话说到点子上。



实技 No.4 P-R-E-P 谈话法

Point 结果——现在我想汇报的是关于开展驾驶员系安全带大检查的事。

Reason 理由——原因是最近我公司驾驶员系安全带的比率下降，如果放任不管的话，可能会导致重大事故。

Example 举例——最近的调查发现，驾驶员们在外面道路上开车时都是系了安全带的。但是在公司院内开车时竟有 85% 的人不系，甚至在院外的短途行车中没系安全带的现象也时有发生。

Point 结论——因此，在发生重大事故之前，我建议车管科应该举行一次系安全带大检查活动。



短评:重点部分前后重复出现两次,能够起到强调作用。前后两个 Point 都在说同一件事:我的结论(系安全带)。一开始就是我要说的是系安全带的事,阐述了理由、举了案例佐证之后,结束谈话的时候还是“系安全带”!

用这样的方式谈话、写文字汇报,基本就能说请你要说的东西了。

去汇报之前先想想,我想说什么?如果把它凝练成一句话的话,应该怎么说?把它写成草稿,自己看看满意不满意。如果满意,就围绕它来准备理由、实例进行佐证,然后再去汇报。

先说结果的自我训练



实技 No.5

考虑一下你想说什么事,把它的现状尽量用 1 或 2 个字来表达。

- 属于需要“判断”的事,先说 Yes 或 No,或者行或不行。
- 属于需要“描述”的事,先说好或不好。
- 属于需要“行动”的事,先说去或不去,或者干或不干。

例如,上级问你:小鲍,访问 B 客户回来啦?那个项目怎么样啦?这时回答的结果就是:不行。这就是最直观的结果!

再如,早上交班时,接白班的组长问下晚班的组长:昨天晚班情况还好吧?这时回答的结果就是:是的。直截了当,干脆利落。

仅两个字,对方关心点的 80% 已经回答了!

其后再展开的谈话不过都是些原因、过程……别看内容很多,比重也只占 20% 了。



短评:这个训练采用的方式比较极端,但对于那些总也抓不住重点的人来说,先用这种极端的方式训练自己简练地“先说结果”,慢慢地在执行过程中体会,就知道什么是“结果”,什么是重点了。

上级问到过程时也要汇报,让上级知道细节

前面几个小节反复强调了要先汇报结果,不要急于说过程,更不要急于表功。那么过程就不说了吗?过程中自己(自己团队的其他人员)所受的辛苦不



就被埋没了么？

不是不能讲，过程也应该汇报。因为结果只是 **What**，其他的 **Why**、**Who**、**Where**、**When**、**Which**、**How to**、**How much** 等都在过程里呢，这些信息不汇报上级怎么能知道呢？只是和结果相比，需要把它们暂时往后放一放，先说结果罢了。然后根据当时的情况（时间允许吗？上级关心吗？有必要吗？）再决定是否该汇报过程。

一般来讲，上级比较忙，他首先想知道的是结果（或当时的状态）。但是如果有时间，或者在闲暇时的交谈中，他也会关心过程。因为过程（经过、方式、方法、反复、程度）中很可能隐含着重要的启示、重大问题的苗头等有价值的信息。上级比你的目光敏锐，他能比你先察觉，能迅速捕捉微小的苗头。可是你不讲出来，他就不可能知道！

再说，通过对过程的了解，上级可以观察你的思维、心态、能力、干劲、性格等个人要素。

所以从上述意义来讲，过程也是重要信息，只是看该怎么让上级知道才合适了。

汇报过程的诀窍其实就是讲究方式方法。方式、方法、时机把握好了，过程也能巧妙地让上级知道，还不显得啰唆，也能做到让对方感觉不到你在表功！

那么过程该如何汇报给上级知道呢？



练习题 8 关于该如何汇报过程，你觉得下面的哪种做法正确？

时机：

- A. 上级不问就不说。如果被问到了，就把理由、经过都详细说出来。
- B. 即使上级不问，自己也积极地把重要的理由和过程都汇报上去。

内容：

- A. 不管这些信息是好是坏，重要还是不重要，自己不作判断，一五一十地都汇报上去。

B. 把手头的信息整理一下，按照重要度的优先顺序，有声有色地汇报。

方法：A. 简洁地汇报理由和结果。

B. 汇报理由和过程时讲究技巧，重视质量。



随时复习

过程中也蕴含着很多有用的信息，在允许的条件下也应该汇报给上级。

报联商铁则 28

过程要不要汇报，要看上级是否想知道。

➔ Which: 用什么方式汇报

最佳的沟通方式是面谈

人类进化到现在，表达自己意思的手段很多：声音的、文字的、视觉的……现代科技的迅猛发展更丰富了人类沟通的手段，从电子邮件到微博、微信……年轻人用得得心应手。

可是在众多的沟通手段中，文字或邮件虽然也能传递信息、图像，微信甚至可以传递视频，达到沟通的目的，但冷冰冰的文字、图像携带的信息量不多甚至过少，接收方只能从文字、图像上判断，不利于全面了解发信方的意思，有时甚至会发生误解。因此，即使在当代，最能准确传递信息的方式仍然是面谈。

面谈能全面了解对方的意思，从语音、语调、语气里可以听出微妙的差异，从肢体语言、谈话气氛中接受对方的信息，这是其他沟通方式无法比拟的优势。

不在于说什么，而在于怎么说

说话时，自己的眼神、视线、笑容、表情、手掌、手臂等表情和肢体动作能给对方留下深刻的印象，可以占到 55% 的比例；而自己的语音、语调、语速、语气等声音要素给对方留下的印象占 38%；那么你精心准备后侃侃而谈的内容呢？只能占区区 7%！

所以沟通时你在怎么说话，比你在说什么还重要！谈话时的表情、眼神、抑扬顿挫的语气、手势等都在帮助你传递信息，有助于谈话双方的相互正确理

解。甚至一个眼神、手指的动作都能看出对方心底的本意，比你喋喋不休的叙述还管用。

不在于说什么，而在于谁在说



案例 No.41

赵本山连续多年在春晚上给全国人民带来了欢笑。这就储存了一种信誉，人们普遍觉得，赵本山的节目肯定好看！于是，只要是赵本山的节目、小品，你肯定会产生想看的愿望：是他在演，值得一看！其实他演的是什么，演得好不好，你事先并不知道，只是因为赵本山演，你就已经动心了。

这个现象拿到工作上来也一样。同样的一件事，甲去跟上级说就通不过，而乙去说就通得过，这是为什么呢？因为人不同。

平日注意往上级的“好感度银行”中不断地存入自己“好感度”的人，由于获得了上级的信任，被上级喜欢，所以他做的事、说的话，上级就容易接纳。

向上级汇报能收到好的效果，是建立在双方的信赖关系基础上的。这种信赖关系可不是一蹴而就的，需要在日常工作中逐渐积累。待你跟上级建立了信赖关系之后，那沟通就简单多了。一个手势、一个眼神都能达到相互理解、配合默契的效果，不需要更多的文字表达，也不需要多少废话了。



小贴士 No.2 好感度银行

每个人都在别人那里开有一个属于自己的“好感度账户”，我们姑且把它叫做“好感度银行”吧。

你看，我们平常谈论到某个人时，有人就会说“我对他没有好感”“他呀？不守时的”“那个人的说的话你也敢相信”等。这些都是你的日常行为给别人留下的印象。当你和别人产生互动时，别人会依据这种印象（对你的好感度有多少）来决定如何对待你。

这种好感是从你和别人见第一面时留下的印象开始，在认识之后的每次交往（谈话、电话、邮件、一起吃饭）中逐渐积累起来的。

如果你跟你的上级在日常交往中注意储蓄（积累好感），那么他对你的好感度就会逐日增加。待你做错了事去向他汇报时，他会根据对你的好感度



来裁定如何处理。这就是同在一个部门里，为什么甲总是挨上级的批评训斥，而乙却总能过关的缘故。

做好报联商就会及时地跟上级、跟身边的人密切沟通，这样做会让对方及时知晓一些与他相关的信息，其结果必然是让他做到胸中有数而安心，进而感谢你。这种沟通不就是向你开在他那里的账户里存入他对你的好感度吗？

用密切的报联商沟通来不断地往账户里储蓄吧，储蓄得越多，这个账户就越好使。可是一定要注意珍惜这份储蓄的财富。因为交往中的一次失信或失误都有可能使对方把你的储蓄清零，使你辛苦存下的好感度荡然无存。



练习题 9 上级交办的两项工作做完了，应该去汇报，但是看起来科长很忙，怎么办？

1. 科长太忙了，不要擅自去打搅，等他来问时再说。
2. 两项工作中拣重要的那项先汇报。
3. 先口头简单说出自己的意见和对策，等科长有空时再详细汇报。

随时复习

向上级的汇报效果如何，很大程度上取决于上级平时对你的好感度（信赖程度）。

报联商铁则 29

不在于说什么，而在于谁来说。

运用 T.P.O.进行汇报

沟通要根据时间、内容、当时的气氛，注意选择合适的时机、地点、场合。这就是我们常说的办事要讲 T.P.O.，它是英语单词 Time、Place、Occasion 的首



字母缩写，即时间、地点、场合。

灵活运用 T.P.O.进行汇报

终于懂得了工作有进展就该去主动报状态；做完了就该去报结果；坏事要早报……可是自己兴冲冲地跑去汇报时，上级忙、上级烦！为什么？又要让我及时、密切地汇报，可是到上级那里去，又总挨批。这可怎么办啊？

很多人在刚走上工作岗位时，习惯性地以自己为中心。在向上级汇报时，在和别人沟通时，喜欢以自己的方式进行，而不注意站在对方的立场上去体察对方的感受。这样做肯定影响沟通效果。要慢慢地学会“见什么人说什么话，在什么场合办什么事”。



案例 No.42

清朝乾隆年间的和珅是个很会“来事儿”的人。他就很懂得运用 T.P.O.。

有这么一个逸闻，说的是在一个炎炎夏日的晌午，和珅的上级乾隆皇帝在皇宫里与和珅边走边议论着紧急军情。说着说着，乾隆困了，就近找了座屋子进去睡个午觉。远远地跟在后面的由太监组成的“知了班”，马上前来在那座屋子周围爬上树，用随身预备的工具去粘知了（蝉），为的是让这座屋子周围尽可能地安静一些，好让皇帝能多睡一会儿。

没过多久，乾隆醒了，出得门来不见了和珅，就问：“和珅哪儿去了？”只见和珅满头大汗地从一棵树上爬下来：“臣在。”乾隆一见他衣冠不整的样子，不满地说：“你这个军机大臣，怎么不顾国家大事，竟去干粘知了这样的小事？”岂料和珅恭敬地回答：“皇上睡觉的时候，这就是臣的头等大事。”

乾隆听了哭笑不得，对他又恨又爱。



短评：军机大臣是何等人物？绝对高层人物！可是这个和珅竟然去粘知了！但是这就是 T.P.O.，因为他懂得在那个时刻，让自己的上级舒服，多睡会儿，就是当前的头等大事。

我们且不说这个故事的真伪，也不在这里讨论和珅这个历史人物的忠奸善恶，更不是要以和珅为榜样，拍上级的马屁，干贪污受贿的事情。只是想借这个故事的情节来说明我们在沟通时，要学会读懂当时的气氛，看懂对方的需求。



得有“眼力劲儿”，得“会来事儿”，沟通才能有效果。

还是那句话：怎么说比说什么还重要。



练习题 10 考考你的 T.P.O.眼力：哪种应对更合适？

上级说：“最近我经常胃疼，不会是胃溃疡吧，要是胃癌可就坏了。”

你的回答是：

“不要紧的，科长。别多想，没那么严重。”

“不会的，科长这么健壮，怎么会呢？”

“是吗？胃疼可不是闹着玩儿的，已经去医院看了吗？”

传递坏消息时要格外慎重，注意选择方式方法



案例 No.43

市场需求发生重大转变，公司 10 年前推出的 S 产品已经落后，公司内部研究决定终止这款产品的生产，从市场撤出。

这款产品这些年来一直是交由合作伙伴 A 公司全面代销的。本公司的这一内部决定必须通知他们，以便终止和他们的 S 产品的代销合同。

会后，经理指示鲍莲裳通知 A 公司。A 公司的接口人是 B 科长，他每周都至少会来一趟，因为他们还代理着本公司很多其他产品的销售。今天已经是周三了，于是鲍莲裳像往常一样发了一封邮件，通知 B 科长尽快到自己公司来，“有要事相商”。

B 科长转天就兴冲冲地来了，见到经理时高兴地问：又有什么好事啦？当听到是终止经销合同时，犹如兜头一盆冷水！



短评：销售公司是重要的合作伙伴，轻率、鲁莽的言行，弄不好会伤了感情、搞僵了关系，若对方在市场上给你设置障碍，那可比不了解你的人更可怕！

像这个案例就应该先用电话通知：有一个不太好的消息需要告诉你们，我们近期拟登门拜访去做说明，请给个方便的时间。约了时间以后，由相应级别

的领导出面登门详细说明公司的方针：这纯属我公司内部方针的转变，与贵公司毫无关系。贵公司常年努力经销我们很多产品，一向我们都是很满意的，今后我们将一如既往地与您合作，请予以谅解。

如果是这样周到的沟通，对方也会理解、释怀的吧。



案例 No.44

日本的本田公司创业时期是只做摩托车的。看到这家公司经营得风生水起，一家主要经销商的老板就跟本田公司的创业总经理本田宗佑先生讲：“我的儿子今年大学毕业啦，让他到你那里去干怎么样？”本田总经理回答：“可以呀，欢迎，让他来报名吧。”

没想到那个孩子在公司的就职考试中竟然没及格！这没法子录用啊。这个坏消息怎么告诉自己的合作伙伴呢？人家可是自己的主要经销商啊，不好得罪的！

本田总经理苦思良久，只好使出苦肉计：自己亲自驾车几百公里跑到那家经销商去，专程当面去跟老板表示歉意：“对不起，这样我也没有办法，也许贵公子不适合我那里。”

见到本田先生如此诚恳，对方也就理解了，并没有损害合作关系。



短评：坏消息不得不传递时，真挚的诚意是消除负面影响的最有力武器。尽管得到的是不好的消息，但是收信人在盛怒、不愉快的情绪下看到的是发信人诚挚的歉意，这种姿态肯定能缓解当时的气氛。

在报联商的种种沟通模式里，坏事的传达是最难处理的。好事都好说，说的人和听的人都高兴，即使方式方法有点不妥、时机有点延误，对方也会因高兴而原谅你。可是坏事就不那么简单了，我们常说的“这事棘手”就是这个意思。如何妥当地告知对方不好的消息是一个令任何人都挠头的事。可是，再坏的事迟早也还是得说呀。

学会运用 T.P.O.吧。做好充分准备，拿出自己的诚意，就能尽量减少负面影响。



练习题 11 考考你的 T.P.O.眼力：哪种做法才妥当？

- 1. 上级刚从外面回来，满身大汗，还没落座，你就夹了一大叠资料跑过去要汇报。
- 2. 季度例会的前一天，上级在埋头整理会议资料，你频繁地跑去向他请示。
- 3. 上级在会客时，你用递字条的方式请示急事，简要写明请示事由，附上 YES、NO，请上级打钩。
- 4. 科长在那里批评小张，你觉得看不过去，跑去打圆场。

随时复习

沟通方式更容易给对方留下较深刻的印象，而沟通内容有时反倒是次要的了。

报联商铁则 30

不在于说什么，而在于怎么说。

报联商学习到这儿，可以做一个阶段性的总结。

到现在为止，我们已经学习了 6W，如下图所示。

跟谁汇报？ Who 谁？ 给需要的人，	什么时候需要汇报？ When 何时？ 在他希望的时刻，	用什么方式？ Which 何种方式？ 用适合他的方式，
汇报什么内容？ What 什么？ 送去他最期待的信息。	为什么要汇报？ Why 为何？ 因为他想知道：	汇报的重点在哪里？ Where 哪里？（重点） 事情的结果（或现状）。

从这个阶段性的总结来看，汇报不是一个僵化的行为，也不是全部有章可循的行为。它是需要在理解原则、原理的基础上，因事、因人、因场合、因轻重缓急而灵活掌握运用才能奏效的一门技巧。

但是万变不离其宗，那就是通过汇报把信息传递给上级，让上级和自己共



享这些信息，以谋求解决问题。

懂得了这个原理，就在日常的工作中注意观察积累吧。其实，只要把前四条努力落实一点点，你很快就会获得上级的青睐。不信，你试试看？

➔ How to: 怎么汇报

注意寻找合适的汇报时机



案例 No.45

鲍莲裳：科长，那份报价单已经做好了，能否麻烦您尽快审批一下？

科 长：嗯，你辛苦了。先放在这里吧，现在我要出门去办事，明天我来看一下。

鲍莲裳：啊？科长，不好意思，这份报价单明天上午就要用，可否请您现在就审批呢？

科 长：喂，小鲍，你没看见我在忙吗？怎么能提出这样无理的要求呢？



短评：这是典型的以我为中心。领导不是围着你转的。

顾及对方的状况，以对方方便为主

上级其实也有自己的任务指标，他既要完成自己的任务，还要管理自己部下的事，所以他肯定比你忙。而且每个人又都有自己的习惯，他每时每刻心里都在盘算着现在得干什么，一会儿得干什么，必须在什么时间内把什么事情做完等自己的事。这时候部下自顾自跑过来就要求上级给自己办事，打乱了他的安排，上级实在是应付不了的。如果部下一个个都这样“任性”，那上级哪里还有自己的时间，还不整天被部下牵着鼻子走了？

是的，上级是应该为部下服务的，包括提供帮助、提供资源、下达指示、给予辅导……但上级并不是仅仅给你一个人服务的！他有那么多部下，如果部下都像这个案例里的鲍莲裳一样，现在我来请示了，你若不现在就给我审批，耽误了工作，那可就不怪我了。这种想法纯粹是新员工不成熟的“以我为中心”的思维，是要不得的。



所以向上级汇报需要寻找合适的时机，原则上以对方方便为主。这就需要部下平日学会观察上级的工作习惯，熟悉上级的工作规律，了解上级的日程安排，顾及上级的状况，在他方便的时候才去汇报。但工作上有要务、急务时，可以不必拘泥这些礼节。

见缝插针

即便上级忙，但由于你不会寻找缝隙而拖延了汇报时机，结果还是你不对！记住，如果有事没能及时汇报，不论什么原因，总是你不对，挨批评的还是你！

那怎么办呢？上级的时间空隙很少，我们只能把自己的事情分解精练，才能见缝插针地汇报。只要站在上级的立场上着想，平常善于观察、注意积累，肯定能找到适合汇报的时机。



案例 No.46

科长通知鲍莲裳，明天下午和他一起去拜访鲍莲裳负责的客户A公司，谈B项目。

最近小鲍虽然和科长有过几次沟通机会，但都因为时间原因，只谈了当时的要紧事。仔细想想，该跟科长汇报、沟通、交换意见的事情已经有好几件了。这回跟他出访，乘地铁去的话，在路上能有机会单独相处1小时！抓紧点的话可以谈六件事！可得好好计划计划时间该怎么用。

- 第一个10分钟在往地铁站走的路上：上周科长布置的××工作需要费用，可以先探探口风。
- 第二个10分钟在地铁的车厢里：G客户的一单货提出延期付款的要求，先听听科长的意见。
- 第三个10分钟在往客户公司走的路上：介绍一会儿要拜访的对象的背景，准备洽谈的预案。
- 第四个10分钟在从客户那里出来往地铁站走的路上：总结刚才的洽谈要点，听取科长指示。
- 第五个10分钟在地铁的车厢里：如果洽谈得好，科长高兴，就趁机谈下月参加培训班的事。
- 第六个10分钟在从地铁站走向公司的路上：3天加班的调休，想和春

节合并使用……

第一件和第二件事有需要给科长看的资料，需要提前准备出来，带在身边。



短评：时间只要挤，总是会有的。就看你有没有这个意识了。



实技 No.6 一些见缝插针的小窍门

- 午饭时和上级同桌；不要怕，这是一个非常好的时机。
- 午饭后、上级等电梯时、他接听电话后、晨会后……都是见缝插针汇报的机会。
- 在上级的电话快挂断时，提前带上资料站在他桌子的斜对面，做出一副有话要说的姿态。
- 频频欠身朝上级的座位窥探，酿造有事要找他的气氛。
- 等在上级上洗手间、吸烟室、送客后从电梯间归来的路上。
- 平时注意掌握上级的日程表（报联商规范的公司都会公布），一旦发生紧急情况，这会带来方便。
- 从上级的日程内容推测上级的心情和忙闲程度，选择汇报时机和内容，如董事会召开前和出差前。
- 早会后询问，今天什么时候有时间？下班前询问，明天什么时候有时间？若被反问“明天你有什么事吗”，可以回答：“提前问好您的时间，有汇报时就可以错开您忙的时候。”
- 可用手机、邮件提前约时间：关于某事需要占用您几分钟时间，请问何时合适？
- 把内容按 6W3H 写在纸条上，注明：有空时叫我。递给正在打电话的上级，或贴在他的桌上。
- 应该避免去打扰的时间段：上级要开会之前、会客之后、准备去向领导汇报之前。

了解你的沟通对象

每个人在日常的工作岗位上，每天频繁打交道的人也就那么几个，多则十



几个罢了。在这有数的几个人中，接触得最频繁、对你来讲最关键的人，应该就是你自己的顶头上司了。于是，跟他的沟通就是你每天上班的最重要内容。既然如此，你怎能不了解他、不熟悉他，不把他的沟通模式摸透呢？

- 观察他：办公桌、公文包、言谈、举止、衣着、打扮、作风、读什么书……
- 注意他：和谁说话容易生气？为什么？什么场合会高兴？为什么？讨厌谈哪个话题？为什么……
- 揣摩他：需求、好恶、本意、意图……
- 了解他：喜怒哀乐、性格、管理风格、沟通方式……
- 检查自己：资源、能力、知识、优点、缺点、和上级的异同点……

这样做，为的是设法尽快适应上级的模式，为方便沟通创造环境条件。例如，上级是某足球队的粉丝。昨天那支球队赢了，那么今天我可以去申请用款了！

其实每次去汇报都是一个很好的观察、了解上级的机会。通过汇报的交流沟通等过程，可以了解、熟悉上级的性格和习惯。通过频繁、密切的汇报，渐渐地就能推测出他在什么时候期待着什么汇报了。

良好的开始等于成功了一半

关于被上级问到时的被动式应对技巧，我们放在其他章节另述。这一节我们先探讨一下当自己主动去汇报时该如何开始才妥当。

首先要确认对方的情况

- 团队中上级经常十分忙碌：正在准备会议资料时；从领导那儿接受了新任务回来时……
- 上级也有心不在焉的时候：刚挂断客户无情的投诉电话，脑子里还在想电话的事……
- 上级也有心情不好的时候：感冒发烧浑身无力；扭伤的脚腕隐隐作痛；私事烦心……

这时候部下若不问青红皂白地汇报一通，如果造成上级听不进、没听懂、没听清、没听全……而导致判断失误，给你下达的指示也不合适甚至错误的话，这也有你的责任。因为你的 T.P.O.没掌握好！

向领导汇报的目的是和他共享信息，获得他的理解和支持，聆听下一步指



示。那么在开始的时候就必须先确保让上级进入状态，帮他准备好倾听的姿态来认真地听你讲，你才能更好地达到自己的目的。否则匆忙开始，万一上级没听明白（或误解）就给你下了个让你更加为难的指示，你是照办还是不照办？岂不是自讨苦吃？

比较有效的办法是：当自己有事需要找领导汇报时不要唐突地忙于开讲正事，先问上一句：现在可以吗？利用第一声探探路：看看气氛合适不合适？是现在说还是换个时间再说？怎么说？只简单说要点……第一声能帮助他把注意力转移到你这里来，把脑子切换成听你汇报的模式以便专心听你讲话，这样你的第一步目的就达到了。

巧妙地讨要时间

你的第一声如果只是“可以吗？”“现在占您点时间可以吗？”“您现在有时间吗？”效果不一定会很好。因为面对这样的问话，上级心里会打鼓：你这是想说哪件事啊？会打断我多长时间啊？如果他手头正忙的话，就有可能回答“我正忙呢，你等会儿再来”，这样你的汇报就要被拖延了。

怎么办呢？

应对技巧是：直接报出事由和时间量。“关于某某事，想占您 10 分钟，可以吗？”这样直接点题，并说明自己打算用多少时间来谈这件事，让上级明白你的来意和预计时间，便于他根据自己的工作状态来决定现在给不给你时间。有了这个过程，他的大脑就切换到听你汇报的模式上来了。而在开始汇报之前能取得这种上级认真地听你汇报的环境和气氛，对于你做到汇报到位是很有帮助的。

不过这里特别要提醒的是，必须注意守约、守信。

和上级明确了多少时间（如 10 分钟或 20 分钟），就一定要掌握好节奏，在约定的时间内完成你的汇报，千万不要拖延！因为那样会失去信誉。



实技 No.7 不同的内容，不同的开始

- 情况不好时去报坏事——注意先察言观色：“现在有时间吗？有件事得马上跟您汇报一下。”
- 顺利完成时去报结果——关系近也别失礼：“现在可以吗？某事做完



了，跟您汇报一声。”

- 做错事情时去报对策——别忘了先道声歉：“对不起，某事出了问题了，跟您汇报一下可以吗？”
- 用电话汇报时，由于看不到上级当时的状态，不知他正在做什么，更要先问一声：“现在方便吗？”

汇报一开始，先确认上级能给你多少时间



案例 No.47

科 长：快点儿吧，我还有5分钟就得去开会了，你还有什么事？

鲍莲裳：啊？！怎么就要走？我这儿还有三件事没汇报呢。

科 长：你说话太啰唆了，你过来时也不问问我的时间。

鲍莲裳：那怎么办呀？



短评：开始汇报后，先问问领导能有多少时间听你的汇报，然后根据他的时间掌握自己的汇报节奏。



案例 No.48


鲍莲裳：请问，您有多少时间听我汇报？

科 长：哦，我3点要去开会，现在2点半了，还有30分钟吧。

确认自己拥有的时间后，按轻重缓急选择汇报的内容，掌握谈话节奏。有时间就细细展开，没时间就按6W3H只谈重点，有效地利用上级给的时间。

如果要汇报的内容确实太多，而上级给的时间又不够的话，可以想办法用辅助手段弥补时间不够的缺陷。例如，一件事当面只讲要点，详细资料、汇报放到上级的公文包里，把U盘里的PPT等资料拷到上级的计算机里等。或者干脆把U盘清空后只装进这次要汇报的内容，来不及的话就把U盘直接交给上级。

注意谈话一定要控制在上级给的时间之内，不要擅自打乱上级的安排。那样他会不高兴，既影响他对你的好感度，也影响你自己的信誉度。



随时复习

按照上级给你的时间安排汇报，根据需要简要汇报或提供文字补充材料。

报联商铁则 31

开始汇报后先询问上级能给自己多少时间。

做好准备再去汇报



案例 No.49

科 长：你快点儿吧，我还有 5 分钟就得去开会了，你还有什么事？

鲍莲裳：啊？！我这还有两件事没请示呢，怎么就要走？

科 长：你这一件事就用了半小时。一会儿跑去拿照片，一会儿打电话找客户确认数据，这怎么行呢？



短评：上级自己就有一大堆事要干，还要听部下的汇报。可想而知，在听你汇报时，他巴不得能快点结束。如果你的汇报由于准备不足而变得拖拖拉拉，他能高兴吗？

前面我们讲到过，在汇报了事由和结果后，上级已经了解了 he 想知道的内容的 80% 了。了解原因、过程等细节也是辅助理解该结果的要素，而说明这些细节需要有关资料、数据，这就需要准备了。还有有关人员的名片、照片、数字的提前计算，甚至样品、文件、往来的邮件（有时需要打印给上级看）等，这是物质的准备。

在这之上还要有心理的准备。

- 这次去汇报准备谈什么事（几件事）？
- 最低想达到什么目的（自己的确保目标在哪里）？
- 自己的心理准备（万一挨批评，被驳回时该怎么办）。

自己主动去汇报之前，必要时用稿纸列个提纲。既可以备忘，还可以帮自



已整理思路、精练语言。这样准备好了再去汇报，就能高效率地把事情说清楚了，获得的评价是“干练”。

随时复习

10 分钟的准备工作，能让你的汇报简洁明快，给上级一种干练的感觉。

报联商铁则 32

做好准备再去汇报。

用说话的条理性彻底传递信息

同一件事连续说三遍，给人深刻印象

中央电视台第一套节目的晚间新闻联播，在开始的时候先把当天准备播出的“要闻”内容播一遍，然后才逐一播报详细新闻。这样不仅起到了预告的效果，还把一条新闻在短时间内播放了两遍，让人加深了不少印象。

这样的播报方法在国外各大电视台也有。不过我曾看到过更厉害的，连播三遍！

这种播出方式在开始的时候也先简单地播要闻，但屏幕上映出的不是导播员的脸，而是要闻的字幕，逐条排列，导播员的声音读到哪一条，哪一条文字就改变颜色。然后进入详细播报。播报完之后，又是开头的字幕和导播员的声音：“今天我们给各位观众主要播报了 1、2、3、4……”此时屏幕上的背景映像是刚才播放过的该条新闻的主要画面。

这种在短时间内连播三遍的播报方法，加上声音和映像的重复出现，连续轰击观众的视觉和听觉，能给人留下极深的印象，非常有效。

注意汇报时的谈话结构——S-D-S 法

例如，今天要汇报的有三件事，谈话结构可以这样组织：

- 首先，第一件事（只说事由）……第二件事（只说事由）……第三件事（只说事由）……



- 下面汇报第一件事（详细汇报）……
- 下面汇报第二件事（详细汇报）……
- 接下来汇报第三件事（详细汇报）……
- 刚才，第一件我讲了（简单概括总结）……第二件我汇报了（简单概括总结）……第三件我讲的是（简单概括总结）……
- 今天，我汇报了上述三件事。

这种谈话方式结构清晰、条理性强，适合用在汇报内容较多的场合，能让听的人感到清楚。



实技 No.8 彻底传递信息的 S-D-S 法

在向上级汇报内容丰富的事项时，只要时间充裕，还可以使用 S-D-S 法：

- Summary 整体——如新闻联播一开始的要闻播报。
- Details 具体——详细播报。
- Summary 整体——结束前的要闻重播。



短评：这种方式在开大会时领导作汇报时常用。在商务活动领域中，在会议上向很多人汇报时，或者在向个别领导作全面汇报时，也可以采用这种方式。



案例 No.50

S 我汇报一下引进新系统的事。主要讲三点：为什么要引进系统；选择哪家公司；所需费用。


D 首先，是我公司计算机系统的问题。根据从各部门收集上来的意见，现在我们的工作总量，已经超出当初引进这套系统时的数据分析能力的三倍，尽管已做了几次升级，但还是不够用。这是最大的问题。市面上现在已经有了新的系统，其功能……

其次，是选择哪家公司的哪个系统的问题。现在，我们共筛选出了三家供货商，他们是……

最后，是所需费用问题……



S 如上，我汇报了和这三家公司洽谈的情况。根据现状，我认为采用B公司的比较合适，因为……

 **短评：**对于那些需要详细说明内容的汇报，不管其内容多么丰富、复杂，只要用“S-D-S法”把内容归纳，使其有条理地表述出来，听起来就清晰多了。

这种表述方法具有很强的说服力，因为它不仅能让听者容易听懂，而且容易把重点突出，还能在把重点连讲三遍的基础上让听者不知不觉地接受你的观点，所以这种表述方法具有强大的说服力，被著名演说家广泛应用。

随时复习

当汇报的事项比较多时，更要注意汇报的条理性，以免颠三倒四地说不清楚。

报联商铁则 33

要有条理，要让对方听得清楚明白。

带着对策去汇报

笔者专注报联商研究教学和普及推广活动多年，为了这个课题曾做过很多问卷调查，有针对部下的，也有对上级的。在针对上级的问卷中有一条是“你对部下的沟通现状有什么烦恼”。收集上来的上级的烦恼真是多种多样，把它们分类汇总后，前三位分别是：

1. 部下不来汇报。
2. 来汇报只讲问题，没有对策。
3. 擅自行动，不懂得事前该来请示。

在大量的教学实践中，我也再次确认了这确实是当前中国商务活动领域中的普遍现象。



案例 No.51

鲍莲裳：经理，出问题啦。刚才 B 公司负责发货的小李来电话，咱们那批货在运往港口的途中，由于修路，车辆颠簸，有两件货物破损了。

经 理：是吗？损坏得严重吗？

鲍莲裳：挺严重的，说是包装盒子都坏了，里面的商品也散失了不少。怎么办？

经 理：你说怎么办？

鲍莲裳：我不知道啊，不是说坏事要早报吗？再说，那个司机怎么就不小心些呢？



短评：遇到了问题没有擅自应对，知道该去汇报，而且懂得“越是坏事越要早报”，这是学习了报联商有进步了，可喜可贺。可是作为第一线的处理者，资源（库存状态，运输队的联系方式，仓库、港口的状态，价格等）都在你的手里，你拿不出对策来，难道还要领导来替你干活儿吗？最后一句“那个司机不小心”，言外之意就是“这里没有我的错”，先把自己撇清！

怎能没有对策呢？出了事只知道跑去汇报事实“出事啦”，岂不成了沙僧？就知道一句：“大师兄，师父被妖怪抓去啦。”

领导不是“救火队”！下属不要做“等候指示族”！

在自己业务管辖领域内发生了问题，自己一定要拿出对策来再去汇报。经验再丰富的上级也不是马上就拿出对策来的，再说资源在你手里，本来也不该他亲自干。

在接受任务时，上级可能交代了执行方法，或者自己提出的执行计划里已有上级认可的方法。但是现在情况发生了变化，原计划的方法不行了，不得不做若干改变。这样做虽然违反了上级原来的指示，但只要能够最终达成目标，那么任何新主意、新方案都可以大胆地提出来，供上级选择、决策。根据对上级意图的理解，不妨多提出几种对策来供上级选择。

老员工应该同时提出几个方案供上级选择，自己做应对的“问答题”，让领导做几选一的“选择题”。即使新员工或没有什么经验的人，也要根据自己



的水平，拿出自己的对策去汇报。哪怕你拿出来的对策在领导眼里简直就是“小儿科”，那也是你的职责。

根据你拿出来的对策，上级会几选一，或者综合某几个对策，下指示进行应对。这个过程既能让上级了解该项工作的最新状态，也能解决你面临的难题，将工作继续推进，你还能从中学习进步。

随时复习

上级最讨厌来说问题却没有对策的汇报。你做问答题，让上级做选择题吧。

报联商铁则 34

汇报问题时要带上自己的对策。

阐明自己的观点和理由



案例 No.52

讲清问题之后，关键是要拿出对策。于是，鲍莲裳拿出了自己的对策。

鲍莲裳：关于某事，我想好了几个对策。

1. ……A 方案很辛苦，需要加几个夜班；不过，我不怕。
2. ……B 方案可能要得罪人；不过，不要紧，我不怕。
3. ……C 方案很辛苦，需要跑很多路；不过，我年轻，不在乎！

它们各自的优缺点分别是……领导，您看用哪个比较好？



短评：在案例中，鲍莲裳终于学会了坏事要早报，懂得了按 6W3H 简明扼要地把事情说清，也能拿出自己的对策了，而且提供了好几个对策供领导选择。

汇报工作做到这个份上，不是已经很到位了吗？比原来根本就不懂得要汇报，擅自处理要强多了吧？

不，做得还不够，还差一步！



面对问题不仅要提出几个方案，更重要的是要阐明自己的观点！几个方案中，你的意见是什么？用事实和数据等有说服力的材料来讲明自己选择该方案的原因、理由，然后听取领导指示，才算汇报到位。例如：“上述三个对策中，我认为第二个方案比较合适，因为……”至于你选择的这个方案是否妥当，是否能被上级看中并采纳，那是上级的事。哪怕你选中的方案并不是最合适、最可行的，那都是出于你所处的岗位和资源的局限性而选择的。上级站得比你高，看得比你远，阅历和经验都比你丰富，手里的资源也比你充足，他会根据你的对策，听取你陈述的原因来综合分析判断，做出合适的指示。上级还会根据你的选择来考察你，了解你的业务熟练度、判断能力和应对问题的水平。

不论结局如何，作为具体担当者的你至少应该拿出自己的观点，这才叫称职。如果没有自己的主张，只是一味地等候上级下指示，那你永远也只是个“等候指示族”（Yes Man），只不过是个“人手”而不是“人才”。

How to（怎么汇报）技能简要总结如下：

1. 寻找合适的汇报时机 （以对方方便为主）
2. 了解沟通对象 （知己知彼才有收效）
3. 确认上级的情况 （问一句：可以吗？）
4. 确认上级能给你多少时间 （内容较多时）
5. 做好准备再去汇报 （预测可能被问到的地方）
6. 说话要有条理 （清晰地阐述）
7. 拿出自己的对策 （最好是多个方案）
8. 阐明自己的观点和理由 （用数据和事实说话）
9. 听取指示 （记录、复述、确认）

随时复习

拿出多个方案后要亮明自己的观点，用事实和数据阐述自己的理由，然后听从上级的意见。

报联商铁则 35

旗帜鲜明地表明自己的态度。



How Much: 汇报到什么程度

与上级的需求和目的吻合

上级和部下就“报联商”各自都有意见，经常闹矛盾：

- 上级觉得部下不汇报！汇报得太少，远远不够！汇报了问题没对策！经常擅自行动！
- 部下也觉得很委屈，我都这么汇报了还说不够？我去汇报他又不认真听！问题出在哪儿？

这经常因为部下的汇报和上级的需要不相吻合。往往上级想听的是部下准备的内容以外的部分！

这种现象的背后是部下没能摸准上级的需求。这里给出一个比较简单的摸索上级需求的初级方法：在把自己的上级摸透之前，最好准备好比自己打算汇报的内容多两倍的内容再去汇报，临场就好应对一些了。


部下汇报的内容能为上级起到哪些作用呢？

- 让上级掌握你现在的状态。
- 为上级提供做出判断的材料。
- 为上级提供下指示的根据。

因为你的汇报内容会左右上级的判断和下达进一步指示的准确性，而新的指示对于你自己来讲又是至关重要的，所以，你的汇报必须做到下面几点，否则导致的结果有可能对你不利，或者是你不愿听到的。

1. 汇报的内容是不是和上级的需求吻合？
2. 你的汇报是否及时？不要错过上级期待的时机。
3. 数据准确吗？是不是经得起推敲？
4. 内容全面吗？会不会缺少哪个方面？

正确的汇报主要指的是应该与上级的需求吻合，与上级追求的目的吻合，以能否解决问题来衡量。



随时复习

上级对于你汇报的这件事的着眼点在哪里？不要只想着自己的目的。

报联商铁则 36

把上级的目的放在心里，配合他的目的去汇报，不要自说自话。

采用多种手段，汇报到位

汇报的目的是和上级信息共享，解决问题，推进工作。但是上级总忙，他的脑子里千头万绪，自己的部下又多，难免哪个时候就把你刚刚汇报过的事（全部、部分、某个细节、时间、地点等）忘了或记不清了。而其结果是使你的工作为难。

作为部下，要设法帮助上级记下这些细节，把汇报做到位，采取一些必要的技术手段为汇报的成果保驾护航。面对百忙之中的上级，细致周到地做些工作，为他创造方便，其实还是给自己方便。

当面口头汇报或电话里汇报之后要留下记录。适时翻查记录，提醒上级一些关于人名、时间、该打的电话、该送出的文件、致谢信件等备忘信息，起到给领导当好秘书的作用。



案例 No.53

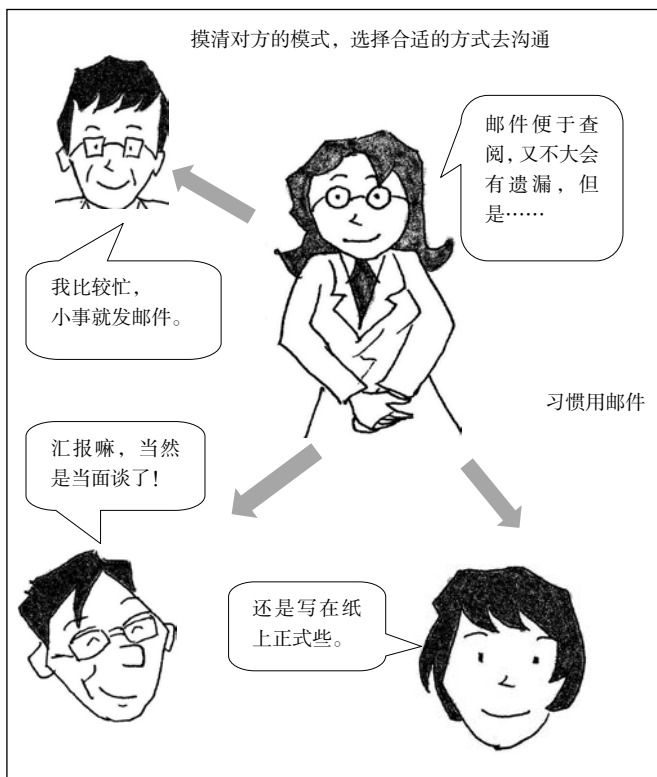
- 口头汇报：和大兴公司的签约仪式都准备好了……（详细内容都记在字条上了，供领导备忘。）
- 字条上写明关于和大兴公司的合同最终签约的事：
 - 下周一下午2点，对方公司王总经理和销售部的李部长到我公司来洽谈、签约。
 - 我方，李总经理、采购部章部长出席。



- 合同条款双方都已经确认。
- 文本、会场、接待等事务工作也都准备妥当，并已现场排演过一次。



短评：这样的字条，可以贴在上级的办公桌上。如果担心薄薄的一张纸容易丢失，也可以把这张纸放在透明文件夹中，表面贴上标签，标签上大字写上事由名称，放在桌子上。



汇报结果后，要设法获得下一步的指示

所有的工作结果都是为下一环节服务的，从这个角度来讲，所有的结果汇报都是中间汇报。当你向领导做了结果汇报之后，只要他没给你及时地下达新指示，你就不知道下一步该怎么办，这也不能叫汇报结束了。因为这个圈还没有画完，没合拢。因此汇报后还要追踪到下一步的指示，这一轮的工作才算结束。



结果汇报之后的确认事项：

1. 自己的汇报上级看到了吗？听懂了吗？没有误会吗？
2. 有什么问题、指示吗？
3. 有汇报却没指示，自己下一步的工作如何衔接？
4. 汇报中的问题，上级确认了吗？结果如何？我该怎么办？
- 5.（如果没有指示）上级忙忘了？汇报书没时间看？
- 6.（如果没有指示）没意识到这份汇报中有需要进一步下指示的地方？
- 7.（如果没有指示）上级还没拿准主意？

催促上级下指示的技巧：

1. 在汇报书的第一页上方用红笔大号字体写着“请于×月×日前就此事下指示；紧急、特急、需要回答……”

2. 口头汇报时直接确认：新的指示什么时候下达？

下一项工作的开始（接受指示）才是上一轮工作真正意义上的结束。

随时复习

汇报了结果后不要只等候指示，应该积极地询问上级下一步的工作。

报联商铁则 37

到位的汇报不仅是让上级听到了，重要的是让他听懂了。

➞ 当你拿不准该不该去汇报时该怎么办

用适合对方的模式去沟通，才能收到成效

在这一章里，我们主要介绍了汇报的技巧。

既然是汇报，那么它的沟通形式就是下对上。我们知道在下级和上级这一对沟通关系中，上级往往是处于强势位置的。那么沟通的结果，很大程度上将与沟通模式是否合适有关。换句话说，也就是作为下级的你，是否采用你的上



级所喜欢的方式去沟通，有时候比你去说什么还重要！

尽管报联商是双向互动的行为，但作为部下，不能指望上级对你总是耐心地倾听、辅导、指点。一旦你没注意 T.P.O.，汇报得不让他满意，或者让他觉得你打扰了他的话，他就会批评你。

因此，如何让自己的汇报能够适合上级的模式，就得你积极地不断探索，学会摒弃自己的习惯模式，主动向上级的模式靠拢，才能让自己的汇报收到实效。

大胆地去“探雷”，摸清沟通对象的模式

前面讲完了 6W 的汇报技能之后，我们曾做过一个阶段性的小结，如下图所示。

跟谁汇报？	什么时候需要汇报？	用什么方式？	汇报什么内容？
Who 谁？	When 何时？	Which 何种方式？	What 什么？
给需要的人，	在他希望的时刻，	用适合他的方式，	送去他最期待的信息。

在 6W 的要素中只要能做到前四项，上级就会喜欢你的汇报了。这看起来似乎挺简单的，但实际执行起来你就知道难了。究竟谁是需要的人？他最期待的信息是什么？什么时候是他希望的时刻？什么方式才适合他？

你面对的不仅有你的顶头上司，还有别的部门的上级，他们个性迥异，脾气不同。即使你自己的顶头上司，不同的时间面对不同的事也还要不同地对待。

这好比在上级身边有一圈地雷阵。你去汇报时，由于方式不对，内容不是他急于想知道的，时机没把握好……他给你的回应可能是：“你烦不烦啊？”“这事也拿来汇报！”“没看我正忙着呢？”这就等于你尚不知他的地雷埋在哪里，你踩了雷了！

那么对于你这个不得不经常面对他的部下，就要想开了：反正想躲也是躲不掉的，那么按照自己的模式去汇报行不通的话，就换个法子！用心去观察他、了解他、揣摩他、熟悉他、适应他，才是最好的应对办法。

其实，每当有事就积极地去汇报，就是要借此去深入了解他，以求验证自己平常观察的感受是否正确。因此，每次主动汇报都是一个难得的机会，等于借机去探明这个人的雷区，为的是尽快绕开他身边的地雷，找到能接近他的安



全捷径。

不过，每次去“探雷”都要注意：

- 去以前应该认真准备好。这个时候行吗？这个方式行吗？这个话题合适吗？等等。
- 如果准备好了才去，仍然被批评了，那就是你准备的某个环节没“对上他的号”！
- 败下阵来不要紧，至少要弄清楚这次究竟为什么才又挨了批。是时机没揣摩对，他在忙？还是方式不对，太啰唆了？

总是在同一个地方被绊倒的人是不可救药的。我们这样积极地去踩雷，是为了从失败中总结经验教训，否则就没有意义，也没有必要了。

慢慢地，你汇报时挨批的次数越来越少，受到上级好评的次数渐渐增加；你接近或达到了那种境界：给需要的人，在他希望的时刻，用适合他的方式，送去他最期待的信息。

其实作为上级，也是希望自己的部下能够这样来探索自己的模式的。毕竟部下若能用适合自己的模式来汇报自己想知道的信息，自己也会轻松许多。

失败是另一种意义上的成功

当你勇敢地去汇报却挨了上级的批评时，看似一次失败，但从另一个角度看，却是你又成功了一次！因为你又摸清了：对于这个人来讲此路不通。今后避开这片雷区，改走另一条路，就容易通了。这难道不是成功吗？

从这个意义上来讲，主动地加快你的“踩雷”频率，就能更快地摸清你对手的模式！

需要你摸清的对象，也就只有那么几个人

不过，我们在职场上要面对的不只是一个上级。不仅每个上级都不一样，而且即使同一个人，每时每刻都有可能变化。这样一来，我们这些做部下的岂不是很辛苦？要一个一个地去观察、揣摩，这受得了吗？

地球上现在的总人口已经超过 70 亿人了，而且每天都还在增加。可是你的一生要交往的人，叫得上名字的也就千八百人吧？你每天上班打交道的也就



十几个，顶多也就几十个人吧？这当中需要你频繁地去向他汇报的上级，恐怕就那么两三个人吧？

把这几个人摸清了，你的日子就好过多了。

这个过程是比较难的，但就像愚公移山，挖一点少一点。只要你有意识地、不停顿地慢慢来，总有一天能做到。

善于总结，随时回顾，在摸索中成长，不断提高

把上边这些道理想明白了的话，再遇到有事想去汇报又怕挨骂的时候，你是去还是不去呢？

每年年底，不妨回顾一下这一年来自己和主要上级之间的沟通效果，看看挨批的比例占了几成？如果几乎每次去都要挨批，那么你就该动动脑子想一想自己哪里不对劲了。或者给自己下个指标，争取明年把去汇报时挨批的比例降低到多少，这样就会逼着自己去揣摩你的沟通对手，每次都做到想好了再去，这也能提高你的汇报技能，改善你的工作环境。

修炼是一个痛苦、漫长的过程。在这条路上有心并不断摸索前行的人，最终将精于此业，得到回报。



➔ 本章小结

汇报技巧复习

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| 1. 应该汇报什么？ | 报想法；中间汇报；报问题。 |
| 2. 什么时候应该去汇报？ | 开始时、推进时、遇难时、做错时、有变时、结束时。 |
| 3. 哪种汇报尤其容易被我们忽视？ | 中间汇报。 |
| 4. 从讲明事由、结果、所需时间开始。 | 高效率地汇报。 |
| 5. 汇报具体过程时，可以表功吗？ | 不可以。 |
| 6. 寻找合适的时机。 | 以对方方便为主。 |
| 7. 了解沟通对手的模式。 | 知己知彼才有收效。 |
| 8. 确认上级的状态。 | 问一句“可以吗？” |
| 9. 确认上级能给你多少时间。 | 在汇报内容较多时确认。 |
| 10. 做好准备再去汇报。 | 预测可能被问到的东西。 |
| 11. 简洁地表述。 | 使用 6W3H。 |
| 12. 有条理性地谈话。 | 清晰地阐述。 |
| 13. 根据 T.P.O.考虑对方的状态去汇报。 | 吻合对方的目的。 |
| 14. 按照原则应对越顶指示。 | 让直属上级知晓自己的状态。 |
| 15. 出了错敢于承认，适当地应对。 | 越是坏事越要早报。 |
| 16. 不光要讲明问题。 | 关键的是应该拿出对策来。 |
| 17. 怎么做才不是等候指示？ | 阐明自己的观点及理由。 |
| 18. 一项工作做完了一定要汇报到位。 | 让对方听见、听懂、做出反应，才算做完了。 |



汇报的确认事项

- 你是按照事由—结果—补充说明—自己的感想的顺序进行汇报的吗？
- 记得附上必要的资料，参考资料也预做准备了吗？
- 情况发生变化时，以及需要较长时间时记得去中间汇报了吗？
- 你习惯于多方位思考，并且在多个方案中选择针对性最强的方案进行汇报吗？
- 你做到了不光汇报结果，还拿出自己的对策方案了吗？
- 你知晓对方的行动模式吗？
- 汇报的时候，你是否注意到要采用适合对方工作习惯的方式去沟通？
- 去汇报之前，你是否做了应有的准备工作呢？
- 汇报时上级有可能问起什么问题，你预测了吗？
- 出现了问题时，你及时地做到了第一报吗？
- 自己犯了错误，把事情搞砸了时，你敢于尽快诚实地去汇报吗？
- 你是否利用碰头会等定时的机会，及时和上级沟通了呢？
- 你是否掌握上级的日程，在合适的时机去积极汇报了呢？
- 如果需要说理由时，你是否在把主要内容讲清之后才说理由呢？
- 根据内容不同，你的汇报是否灵活地采用不同的方式方法？
- 你是否觉得汇报时上级没什么反应就敷衍了事，或减少次数，甚至就偷懒不去汇报了呢？
- 你认可“所有的汇报都是中间汇报”这一说法吗？

第 4 章



学习“联络”的技巧—— 成为受大家欢迎的人

➞ What is: 什么是联络

联络就是及时的信息共享



案例 No.54

鲍莲裳从客户那里获得了对自己公司产品的很多宝贵意见，打算和工厂技术科的李科长好好反映一下。今天周四，约好了下午2点去工厂商讨产品生产工艺的改良。

吃过午饭，鲍莲裳就开车往郊外的工厂奔去。不料上了高速就遭遇堵车，看看已接近2点了，可是到工厂估计还需要10分钟。想想也不过才晚10分钟，对方又是自己同事，算了，不必联络了吧，还是专心开车！

李科长很期待她带来第一线的信息，早早留出了下午2点的时间。可是下午1点50分的时候，厂里的技术员小王拿着厚厚一叠资料来请示工作。李科长心想，还有10分钟鲍莲裳就要到了，小王这事看来10分钟谈不完。



于是他就跟小王说：“要是不急的话，你3点再来吧，我马上有别的约会呢。”

2点到了，鲍莲裳不见人影；2点05分，人还是没到，也没个电话！2点10分，一点消息都没有。李科长心里着急：“这是怎么啦？到底来不来呀？要是不来也告诉我一声呀？早知道这样，刚才就该和小王先谈事。真拿我的时间不当回事儿啊！”



短评：其实，仅仅晚到了10分钟，要说也不是什么大事。可是，由于没及时联络相关人员，结果是既失了礼，又在同事那里丢了好感度，真不划算！

在日常工作和生活中，我们经常会遇到一些问题，或知道了某些信息。当你的这些状况或信息与某些人有关的时候，适时地跟他联络、通告一下，设法让对方站在和自己相同的信息高度，事情往往会顺利很多。

这就是联络。换个说法，就是通知、通报，或者通告。

联络是横向的工作

相对于汇报面向上级而言，联络更多的是横向的信息沟通。和汇报需要拿出对策、阐明自己的主张不同，联络不需要对策，只需将信息的事实通知对方。

联络的定义

总之，联络就是将你知道的事实和信息，不加入自己的意见，迅速及时地，准确无误地，不遗漏人员地，不遗漏、不扭曲内容地传递给相关人员。

随时复习



联络就是把自己知道的信息，不做任何修改地及时传递给相关人员。

报联商铁则 38

树立联络的意识，别让信息停留在自己这儿。

传达类联络



案例 No.55

鲍莲裳在电话里向外出的科长汇报完了工作，即将挂断电话时，科长喊住了她：“我下周二有事，你顺便通知大家一声，周二下午的每周例会提前到周一下午同一时间召开，主要讨论 B 项目投标的事。”

接受了这样的指示，鲍莲裳放下电话就大声地跟在场的同事们说：“各位注意啦，刚才科长让我通知大家，下周二的每周例会提前到周一下午同一时间召开。”

这就是传达类的联络：受上级之命传达某个信息，让有关人员知道。

传达类联络的特点 1：应传达的对象一个也不能少

说完这一声就行了吗？就传达完了吗？

鲍莲裳发现在场的人中还少小张和老李。打听了一下才知道，原来小张外出访客去了，预计下午 5 点回来。而老李则休病假了，预计下周一上班。怎么办？

刚才的电话里，科长可是给自己布置了任务啊。还有两个人没有得知这个信息，鲍莲裳的任务还没有彻底完成！必须一个不能少地传达到每个人才行！要马上给小张和老李打电话，通知他们，确认能否出席。

重点：一个也不能少！要想方设法负责任地把有关的每个人都通知到。

传达类联络的特点 2：应传达的内容、信息要全面

鲍莲裳说完那一句，马上就有同事问：“为什么提前了呀？”

鲍莲裳只好补充：“科长只说了他下周二有事。我看也许是不得已才提前一天的吧。”

马上又有人问：“这次的每周例会主要议题是什么啊？我们要做什么准备吗？”

鲍莲裳这才意识到刚才的联络里遗漏了科长指示的一个重要成分“主要讨论 B 项目投标的事”。她只好向同事们道歉：“对不起，我刚才遗漏了，主要讨论……”



重点：传达与 6W3H 有关的内容。如果自己不清楚，应该在接受指示的时候问清。

随时复习

传达上级的命令是工作，要设法传达到每个人。

报联商铁则 39

传达类的联络要做到一个人也不能少。

共享类联络



案例 No.56

负责总务的鲍莲裳每到月底都要给公司补充一些文具。公司附近有一家百货店。鲍莲裳觉得那家百货店是个全国知名的大商店，服务应该更专业些，于是每次都到那家百货店去采购，一来二去就跟文具柜台的张主任混熟了。

这个月月底，鲍莲裳查清了库存，列了个清单，又去找张主任了。张主任细看了看那张清单，居然大部分商品缺货！既然要做进货预订，那就干脆把货都备齐时再过来一起取吧。鲍莲裳觉得只好这样，就先回去了。

转天她就接到张主任的电话：“货备齐了，什么时候来取都行。”她放下电话看了看手头的工作，觉得现在就去取吧，反正只是去取个货，估计往返有 10 分钟就够了。

不料到了那家百货店，张主任刚刚被人叫走了，别的售货员对鲍莲裳说：“张姐没走远，一会儿就回来，你等会儿吧。”可是这一等就是 20 分钟！实在等不了啦，鲍莲裳只好请别的售货员去找自己的那些商品。好不容易找到了却还没有打包，是散放在仓库里的，又现找盒子来打捆。

等把那一批文具取回来，这么点事竟然耽搁了近 1 小时！鲍莲裳的上级正在焦急地找她呢，劈头一句：“你干什么去了？这么半天找不到人影！”

鲍莲裳一肚子委屈，心想：外观看上去挺华丽的大百货店，原来员工内部的联络沟通水平竟这么低！下次不到她这儿去订货了，换一家！



短评：百货店的内部联络（共享联络）有如下问题。

- 既然让人家来取，就该把东西都准备好打好捆，做到让人家一到就能拿走。
- 如果还没打好捆，没准备好，那就不要忙于打电话叫人家来。
- 如果估计人家要来而自己又不得不离开的话，那就该跟自己的同事交代清楚：什么东西、放在哪儿、谁来取等。
- 被拜托的人就更要问清 6W3H，否则“受人之托，忠人之事”也难办好。

共享类联络的特点 1：意识到目的的联络

把自己知道的信息联络给对方都是有自己的目的的，否则谁也不会做那种费力不讨好的事。因此，这一类的联络就要意识到目的：希望让他做什么？

- 在案例 56 中，张主任离开前应该把哪些东西放在了哪儿，客户来了该怎么办交代清楚。那是为了便于让客户取走。
- 你代出门访客的同事接了电话，把记录留言条贴在他桌子上，是为了告知他有人来过电话了。
- 把预约了下午 2 点来访的客人的公司名称和人名提前通知前台小姐，是为了做好欢迎的准备。
- “我不知道你的年度计划该怎么写，只好把去年我做的计划发给你看”是为了供你参考。

共享类联络的特点 2：共享的目的往往是求人帮忙



案例 No.57

- 老张，我已准时到达客户公司大厅，你在哪里？（约定会合后共同去访客）
- 消耗品 X 部件库存只剩 88 个，请报下季度的预计需求量，以便备货。
- 各位，我去四楼的市场部谈事，大约 1 小时，有事、有电话请到四楼找我。
- 小鲍，我带了很多资料上车了，D52 次列车已从上海开出，将于 11:20 到达南京车站，最好能派车来接我一下。



- 本人8月将整月赴京培训学习,其间有关业务请跟我的副手小鲍联系,她的手机号码是……



短评: 工作中很多事不可能自己单独完成,在很多场合需要寻求他人的配合或帮助。这种时候需要把自己知道的有关信息与对方共享,其目的是获得对方的理解,伸出援手协助。

与别人共享信息时,要注意让对方看得懂你发送这条信息的目的,否则别人即使收到了你的信息,也不知道你想要他做什么。例如,你给客户发了条短信:我已上火车,下午3点准时到达济南车站。你的本意是:我带了很多资料,希望你能派辆车到车站来迎接一下。可是你发出的短信没说明白你的目的,对方看了也不知道你的意图,就没派车来迎接。这还不是怪你自己信息联络得不妥当?

该共享给大家的内容

1. 定性信息

- 销售(生产)数字
- 客户数量
- 竞争产品的销售额
- 市场占有率
- 销售预测
- 景气预测
- 汇率变动预测
- 会议记录
- 业界动向


2. 非定性信息

- 新材料
- 新技术
- 市场调查报告



练习题 12 该怎么办？

你若是委托方，在求人办事时，该跟人家交代清楚什么？重点该说清什么？你若是被委托方，别人来求你办事时，你又该确认什么呢？



随时复习

主动与别人共享信息，是为了让别人和你信息同步，以便行为同步，自己获得方便。

报联商铁则 40

与别人共享信息时，要注意让对方看得懂你发送这条信息的目的。

安民类联络



案例 No.58

经过几轮艰苦的谈判，A 公司终于杀出重围战胜对手，拿到了鲍莲裳公司的这笔订单，合同文本也已经敲定。A 公司的负责人老张非常高兴，很快就把他们盖好了章的合同文本交给了鲍莲裳，希望能尽快签署交换，把这个项目落实。

到今天已经过了一周了。鲍莲裳这边公司内部签合同盖章是有规定程序的。科长看过了，经理也批准了，就等法务部盖章了，法务部长出去办事，明天就回来。鲍莲裳心想：“反正也没问题，等明天盖好了章再通知 A 公司吧。”

可是 A 公司的老张这几天睡不安稳了：都一周了，毫无音信。自己奋斗了几个月的成果别“煮熟了的鸭子又飞了”；不会是哪家竞争对手在暗地里使劲吧……时间过得真慢！



短评：替客户着想，不要让人家担心。只要不违背公司内部的规定，有能给客户带来方便的信息，不要让它停留在你这里。及时地联络一下，让他们放心。对于对方来讲，那可能就是“抵万金”的信息呢。

在你这里也许没什么大不了的事，但放到别人那里也许就是宝贝！可是，为什么我们往往忽视把信息及时地传递出去呢？因为平日没树立这个意识！

多站在对方的立场上，多替他人着想，你的联络活动就会大有改观。总能做到让对方安心，周围的人就会渐渐地喜欢你了。

安民类联络的特点 1：多替他人着想，让对方安心

一个信息该不该联络给与其有关的人员，取决于对方是否希望知道这个信息！多站在对方的立场上替对方着想，那么这个信息你就知道该不该递出去了。


安民类联络的特点 2：和对方保持密切的沟通

上级外出时若得不到部下的联络，都会莫名地担心而引发乱想（一般都习惯往坏事上想）。因为部下所干的工作是上级工作的一部分，部下那里顺利、不顺利、出事了，都与自己有关。

和出远门的孩子常回家看看、勤打打电话就能让父母安心一样，做部下的只要增加和上级的联络频度，就能有效地防止上级担心你了。因为他能及时地、频繁地获得你那里的信息，知道你的状态，他就能放心。

跑外勤的营业员为了保住一个好不容易才开发的客户，会想方设法地努力和他保持良好关系，不断地见面会谈，增进了解。即使见不了面，也会使用电话、邮件等工具与对方保持联系。不勤联系，许久不见一面，就会生疏。等你突然去求人家时，事就难办。

和上级的关系也一样。你经过长时间的努力，好不容易才和自己的上级建立了良好的信赖关系：科长跟我铁得很！于是你就安心了，就会产生懈怠，反而会疏远。这就是慢火煮青蛙的道理，要保持居安思危的紧张感，不要忘了勤和上级、同事、客户的联络。



随时复习

估计对方在惦念了，就发个消息给他，哪怕是只告诉他现状，也能起到安心的作用。

报联商铁则 41

做到不让对方惦念其实并不难，记得时不时联络一下就行。

预见类联络



案例 No.59

- 张先生，遵嘱给您寄去了我公司 G 商品的样品一瓶。请注意：开箱时最好戴橡胶手套操作，以免万一快递过程中包装破损，液体外泄的话，烧伤了您的皮肤。
- 小鲍，北京总公司研发部需要深圳市场上销售的 A 公司 B 型商品 2 件，请采购样品并尽快送到北京。请注意妥善包装以免运送途中破碎。因为一旦有瑕疵，它就失去了样品的意义！
- 刘先生，给您送去了您要的资料，估计周四能到。您先看一下，我随后会给您电话。
- 小鲍，我现在出门去访客，下午 5 点回来。中午以前有我的一份快递送来，劳驾把它签收后马上交给财务的老李。那里面是一张机票行程单，月底了，财务等着结账呢。



短评：自己岗位的业务熟练之后，就能预见到一些事情的发展或走向。不要光自己知道，及时地告知对方也是你的工作，对你自己也有好处！简单地送一句话给对方，对方会感到温暖。与人方便其实也是与己方便！

案例 59 中，如果你这个责任人自己知道的信息忘记了提前通知对方，后果可能就是烧伤了人家的手，或寄去了没用的样品，或收件方看不懂你寄去的资料，或耽误了财务结账。这时人家都会埋怨你，怪你为什么不提前告知一声！



也许你会想：这种事是常识呀，大家都知道，还用得着专门提醒吗？

还就是有人不知道！如果事情出了差错，最终倒霉的还是你。你最好就当
他不知道来对待吧！

总之，预见到了就多说一句。工作细致些没坏处！替对方着想也是替自己
办事！

随时复习

能预见的事情提前联络，安排下去，打声招呼，就能使工作
顺畅许多。

报联商铁则 42

多发送些预见类的信息，送给对方一分方便。

礼节类联络



案例 No.60

客户甲：小鲍，我们的相关客户 B 公司看到你们的产品觉得不错，也有
意和你们建立关系呢。

鲍莲裳：是吗？太谢谢您的介绍了，能把他们的联络方式给我吗？

通过联系，过了几天，鲍莲裳顺利地登门拜访了 B 公司，和相关人员进
行了良好的沟通。初次接触双方都感觉不错，尽管还谈不上发展成合作关系，
但总算有个良好的开端。该感谢一下介绍人吧？什么时机好呢？等和 B 公司
签了合约之后再感谢吗？



短评：对介绍人的感谢要在第一次接触后就实行。不论有没有进展，
有无成果，都要跟介绍人联络一下，表示感谢，否则以后就不好办了。若拖到
被人家问起时再说，那你可就被动了。

感谢和致礼也是联络

受到别人的关照和帮助后的感谢、致礼、问候，就是最基本的联络。

当你为对方考虑而给他提供了某种方便的时候，你往往会期待他的反馈。但由于对方没有察觉到而没有任何表示时，你心里会略有失望，甚至泛起小小的不满：“他忙得没顾上吧”“这家伙也太粗心了”“怎么这么迟钝啊”“怎么回事，好歹表示一下呀”……

是啊，你用心用力了，可对方没反应，你又不能当场说穿：“嘿，好歹道声谢吧！”这么做会让人家觉得你小气。但是，你的良苦用心打了水漂，连声响都没听到，你心头多少会留下些许不满吧。

好，这次换位思考一下：当别人给了你什么关照时，当场就感谢人家，那再好不过了。可是当场察觉或没察觉，也因人的敏感度而异。那么，过后如果察觉到了的话，至少也该补一声才是。

人际沟通是细腻的，察觉到了却没有行动，你会失去一个获得对方好感的机会！

但是现实生活中很少听到耳边响起道谢声。为什么呢？因为很多人以为自己的感谢已经做到位了，其实却差得远！

越是不能干的人，嘴里的道谢声越少

为什么会这样呢？他认为“别人来帮忙是应该的”“做那件事是别人的义务”等，而不愿意感谢别人。越觉得自己的感谢做得很到位的人越会有这种倾向。而可怕之处正在这里：你觉得自己表示感谢已经做得不错了，但别人都觉得你根本没做好，而你自己却丝毫不知！这难道不可怕吗？

记住：你身边的人（父母、朋友、恋人、配偶、上级、师傅、徒弟、部下、客户等）谁也不是“就该为你尽义务”的人。哪怕只受到了一点儿关照，也记得感谢一声吧。

在这儿顺便说一下，“对不起”这种话不适合用来致谢。因为严格地说，它只是一种道歉。表示感谢，应该说“谢谢”。而且要大声地说出来，让人家听到，不要只在自己的喉咙里咕哝。



实技 No.9 及时的致谢不仅能传递信息，还能传达感情

- 对于初次见面的人，注意当天就给人家一个礼仪性的联络。既能强化印象，还能获得好感。



- 对于初次结识的人，马上发个邮件。出于礼仪，对方得回信，于是就开通了邮件联络的渠道。
- 尽快发送信息，对方印象最好。过了几天再发就没意义了，还不如不发。
- 生活中、工作中承蒙别人关照，只要感觉到了就马上道声谢，别人会对你有好感。
- 致谢若发封亲笔书写的信件或明信片，比发个邮件或写条短信都更容易给人以亲近感。
- 因为现实生活中没有多少人这么做，所以如果你做了，效果会特别好！



练习题 13 鲍莲裳出门谈业务回来了，下边的做法对吗？

1. 马上向上级汇报业务洽谈的情况。
2. 第二天上班后，给对方打一个电话表示感谢。
3. 立即给对方打个电话，把刚才达成的共识、意向等再确认一下。

随时复习

把感谢和笑容挂在嘴边的人，人缘好，好办事。

报联商铁则 43

越能干的人，感谢的语言越多。



Why：为什么要联络

用联络进行团队运作

公司里、科室里、团队里，在日常的运作中总有信息需要上传下达，或者成员之间相互通气。密切的信息交流，会使团队充满活力，柔软地应对各种变化，高效率地运转。



案例 No.61 应对越级上级的指示

经 理：小鲍，你们科长呢？

鲍莲裳：经理您好。张科长出去拜访客户了，您有什么事吗？

经 理：你们科策划的那个夏季促销方案，你这里有吗？这事我记得是你负责的吧？

鲍莲裳：是的，我这里有。不过，还没最后确定呢。

经 理：你马上给我一份。



短评：给不给？尽管科里还在讨论，没有定稿，但越级上级来要，你能不给吗？

“经理您稍等，我请示一下我的科长再说。”这么应对行吗？经理会想：“啊！？我的命令都不执行，还要听科长的，简直是本末倒置啊！”

那好，马上给。问题是给了以后怎么办？

例如，你给了之后没及时向自己的顶头上司通报一声这件事（或者因故没能联系上），那么设想一下，当科长从外面回来，刚进公司还没回到自己的办公室，就被经理喊了过去，问起这份文件里的事。“这份文件怎么到了自己的上级手里？”由于丝毫没有思想准备，仓促应对，可能会思路混乱。待他回到办公室就会追查：“是谁把文件给经理的？是你，小鲍！为什么不告诉我一声？搞得我好被动！”

我们接受了越级上级的指示时，在应对之后应该马上向自己的顶头上司通报联络。也就是说，你这里发生的事情、变化都应该让你的顶头上司及时知晓，让他心里有数才行。

团队里的人把自己这里发生的事情密切、详尽地告诉身边的有关人员，让他们也知晓，尤其让自己的上级知道，胸中有数，使团队内部的信息畅通，对于上级的指挥调度和团队高效发挥作用是非常重要的。因此，联络是团队作业中不可或缺的一项最基本的动作。



随时复习

接受了其他部门的领导（包括非直属上级）的指示时，事后应立即向直属上级通报。

报联商铁则 44

要让自己的上级随时了解目前的状态。

用联络推进工作进展



案例 No.62

科 长：小鲍，早上我让你通知工厂张厂长关于X产品有缺陷，得赶紧采取措施，你通知了吗？

鲍莲裳：是的，我当时就给他发邮件了。

科 长：到现在也没什么回音吗？

鲍莲裳：是的，什么也没有。

又过了1小时，科长再次来问鲍莲裳。

科 长：小鲍，工厂方面还没反应吗？

鲍莲裳：我也觉得奇怪，刚才给工厂打电话，说张厂长出差了，还没回来。

科 长：啊？怎么到现在才说！厂长不在，马上跟技术科长或车间主任联系呀，怎么就这么死等？




短评：和别人联络都是有目的的。联络时要根据目的去执行。联络之后是否达到了目的，需要确认。当发现没达到目的时，要补充、追加联络。

工作中总会出现些状况，或偏离我们的目标，或影响前进的速度，这都需要应对处理。因此，团队中的联络有很大一部分是人与人之间、这个岗位与那个岗位之间或部门与部门之间的业务联络，其目的是把你知道的信息传递给不知道该信息的对方，希望他能有所行动以配合你。在这样信息反复传递的过程



中，工作上的问题在有关各方的协调、协作下，被处理和落实，而把工作推向最终目标。

因此，信息的传递一定要根据其目的来执行才有意义。仅仅执行上级的指示做了联络活动是不够的。



随时复习

和对方联络不仅仅为了把信息传递过去，真正的用意是希望对方能有所行动。

报联商铁则 45

和别人联络，传递信息都是有目的的。

用联络避免经济损失



案例 No.63

月底的销售例会上，营业员小张汇报，A 客户下个月有可能订购 1 000 个 B 产品，但现在还在洽谈中。

听到这话，负责库存管理的鲍莲裳汇报：“1 000 个 B 产品仓库里倒是有的，不过它的包装盒现在库存只有 300 个了，那是要外包制作的。详细请看我发给大家的会议资料‘本月度库存清单’。”经理和参加会议的人都听到了，也记在会议纪要上了。

下个月已经过了 10 天了，每天忙忙碌碌的鲍莲裳越来越觉得有哪儿不对劲。突然，她想到了 B 产品的包装盒至今还没有进货！经理安排订货了吗？该去确认一下。可是转念一想，也许是我多想了吧？经理会指示谁去落实此事的吧？我只是个库管，管好库存就是了，又不管订货。再说，该说的我也都说过了，最新的库存清单就在墙上挂着呢……

不料，转天小张就下了订单，果然和 A 客户签了这笔合同。大家这才发现缺少的那 700 个包装盒谁也没预先订货。马上跟外包厂紧急订货，尽管满足了客户的交货期，却被外包厂索要了一笔加急费！



短评：如果鲍莲裳想到时就主动去提醒一下经理的话，就能避免不必要的损失。不就是一句话的事吗？不要犹豫，别怕，善意的联络人家会领情，如果提醒得及时，人家更会感谢。

“肯定有谁会去做的吧？”“他应该知道吧？”这种自己想当然的推测不靠谱。在工作中只要留意到了的事就该积极地和对方联络或确认一下。不要担心重复了，多联络一下没什么坏处。

团队是由各种不同性格、不同成长背景的人组成的集体。他们为了一个共同的理念（目标）在一起工作、奋斗。团队成员间积极地将各自看到的、听到的、接触到的、感受到的、想到的信息和想法及时和有关人员沟通的话，就能避免某个人或团队整体的失误，规避犯错，杜绝浪费。也就是：报联商里出效益！

用联络密切联系客户

密切地和客户联络，对自己有好处



案例 No.64

鲍莲裳在竞争一个项目。她按照客户的要求准备好了资料，拿去跟客户洽谈。

客 户：那个项目啊，原来是打算跟你们做的，可是已经跟 N 公司签合同了。

鲍莲裳：啊？为什么？我这不按照你们上次提的要求，做好了详细资料拿来和你们谈吗？

客 户：别误会。按说这么长久的交情，我们本该和你们签的。可是，自从上次我们提出了具体要求以后，你们这儿就没了下文。我们还以为像你们这样的大公司不稀罕我们这样的小项目呢。正好 N 公司了解了我们的要求后很快就有了结果并回答，于是就给他们做了。

鲍莲裳：不是的。我们对这个项目很重视，专门组织了一个班子详细调查，对六个分项一一做了测算落实，费了很大劲呢。你看，这份材料做得多详细呀。所以花了些时间，今天才汇总了拿来……

客 户：的确，这份材料做得很好。可是，你不跟我们讲，我们怎么会知道你们在努力呢？



短评：你是很努力，可是你没联络人家，人家当然不知道。

跟客户的关系主要分为调查、策划、开拓、合作、维护这么几个阶段。一旦和客户建立了业务关系，那么能走多远，能做多大，往往取决于负责的那个人的素质。再大的公司派一个不认真的业务员来负责，也竞争不过名不见经传的同业小公司里那个认真负责的人！

客户是上帝，他们是买方，在竞争体制下，他们永远是选择对自己最有利的方式来处理问题的。你改变不了客户，那剩下的只有一条路：改变自己。

凡是跟客户有关的信息，不要光自己知道，应该心里装着客户，及时和他们保持密切的联络，通知对方一声，让对方知道你这里的状态、你的想法、你的计划，他们才会和你配合。渐渐地建立起信赖关系，逐渐走向默契配合之后，你的事就好办了。

不让客户担心，你可以储蓄“好感度”



案例 No.65

周日下午，一名客人在柜台上选购了一款洗衣机，为这位顾客服务的售货员鲍莲裳按照规定答应客户：“下周三以前就能送到贵府，给您安装调试。”

送走了客人后，她给店里的仓库下单才得知，这款商品已经没有库存了。马上跟工厂追加订货，工厂答复预计可以在下周内把货送到商店的仓库。

坏了，这不成了跟客人的承诺说了不算吗？客人会觉得上当受骗啊！鲍莲裳马上联系客人，道歉之后，把约定的下周三前送货改为下周日前，再说明原因。

客人当然不满，并且怀疑店家是在蒙骗，不信！

鲍莲裳没有放弃，下周二继续跟工厂协调：能否周四给店里送货的车先路过客人的家，店里派个师傅按时在那里等候，先卸下那一台，货车再开去店里的仓库？结果工厂答应了。

协调到了这个地步，鲍莲裳马上跟客人联系，通知客人：后天（周四）



下午把货物送上门可以吗？客人喜出望外，但仍然不大相信。

周四下午，商品真的送到了，而且鲍莲裳掐准了时间再次打进电话来道歉，并确认了师傅正在安装才放了心，客人这才确信了店家的服务。



短评：事不论大小，既然他是你的客人，就要重视。只要把它当作自己的事情来对待，就会联络得贴心、满意、人性化。尽可能早地联络能获得好感，及时地通告当时的状态、进展就能让客户放心。

不论自己是买方还是卖方，客户都是很重要的人脉资源。关心对方就是关心自己，帮助对方就是帮助自己。及时妥当的联络也能在“好感度银行”里储蓄。让对方安心，他会对你有好感，他自会用别的方式在别的地方回报你的。

想到了就马上行动，不要拖拉。可是有的人心里倒是想着该早点跟人家联络，但事一多就拖了下来。等对方来问了才说：“我正想跟你联系呢。”那已经晚了，对方是不信的。先发必胜，后发总是被动。

记住：不要失去信誉，失去了的信誉即使被你努力挽回了，也不是原封的，是带伤的。



随时复习

答应别人的事，哪怕积极在办，如果耗费时日，也要随时通报现状，以便让他人放心。

报联商铁则 46

凡事多替他人着想，及时地通报一声，让对方安心。

用联络树立公司形象



案例 No.66

一个夏日，深圳的一个重要客户要到公司来访问。那是个经理级的干部，于是鲍莲裳请示自己的经理，出于礼节希望经理也能够出面接待一下。经理同意了，并询问了客人的姓名和来访时间。

下午2点，客人到达后一报出自己的姓名，前台小姐就很热情地说：“欢迎光临，我们的经理和鲍莲裳在恭候您大驾光临呢，请跟我来。”客人被引进已经预留好了的会客室。里面已经提前开好了空调，从烈日炎炎的外面进来的客人一下子凉爽下来，感到很舒适。前台小姐马上奉上了一杯凉茶，客人一口润喉、两口清肺，顿时烦躁的心情安定下来。

会谈进展得很顺利，生意也谈成了。告辞时，客人特意说：“这杯凉茶好爽口。”

送走客人回来，鲍莲裳路过前台，跟前台小姐说：“客人很满意，说你接待得很体贴哦。”前台小姐回答：“是经理提前打了招呼，我才预先准备了。”

原来，是经理把那个客人的姓名和预定的来访时间提前通知了前台小姐，让她做好接待准备的。鲍莲裳恍然大悟。



短评：经验丰富的经理用实际行动给部下上了一堂报联商的实务课。经理略施小技，简单的一个联络，就在客户面前大大展现了公司的形象，给客户留下了很好的印象。这对于小鲍日后的业务开展来讲，无疑奠定了坚实的基础。

联络其实就是送出一个信息。但是如果把它在恰当的时机送到了恰当的位置，这个信息所能起到的作用则是巨大的，有时甚至是不可估量的。只要我们稍微用点心，把信息恰当地和有关人员联络一下，就能收到很大的效果。

用联络给客户留下好感



案例 No.67

一年一度的股东大会又要召开了，届时会有一些法人股东代表、个人持股者前来公司出席。周一晨会时，总务部的负责人鲍莲裳上台向公司总部的全体人员发表联络：

- 公司定于本周三上午10点在顶楼大会议室召开本年度股东大会，请各位同事注意协作。
- 到时候若遇到生面孔，请主动给他们礼让电梯。



- 如果他们需要什么帮助，请积极主动地协助。
- 院子里停车场的 1~20 号车位，在那个时间段请大家记得留出给股东，我们不要占用。
- 院子门口当天早上会打出横幅，欢迎股东们的到来。
- 在一楼门厅，总务部会安排礼仪小姐专门迎接客人。请各位同事协助维护公司形象。



短评：这件事，如果负责人（知情者）鲍莲裳不及时地跟大家联络，大家就不知道。到了那天，如果哪位同事不注意做出了不恰当的举动，岂不是给一年才来一次的股东留下坏印象？如果传播出去，会影响自己公司的形象；若被什么媒体捕捉到再报道出去，万一影响了公司的股价，那就更不合算了。

周一联络了，不等于大家都记住了。周三早上，院子门口打出横幅，一楼门厅有专人迎宾。这气氛一下子就提醒了来上班的员工们，今天有重要客人来访！

联络是把相关的信息和有关人员共享，希望接收方也能和自己有一样的想法，达成共识。公司形象是靠大家维护的，是体现在具体的行动中的。每个员工的言谈举止，都有可能提高公司形象，也可能玷污甚至毁掉公司形象。

用联络改善人际关系

用联络拓展人脉

营销人员有很多业务是别人介绍的。当承蒙别人介绍时，一是要动作敏捷，二是要密切联络。




案例 No.68

老客户柯经理给鲍莲裳介绍了一个新客户。鲍莲裳马上给那个客户打电话联系。提及是柯经理介绍的，对方欣然答应了下周三的会面。放下电话，鲍莲裳马上联络柯经理，向他通报进展状态，表示感谢。

到了下周二，鲍莲裳又给柯经理打了电话：“我明天要去见客户了，您有没有要代转的事？”

周三拜访了那家客户之后，和客户告辞出来，她就拨通了柯经理的电话，向他通报了刚才的情况，再次表示感谢。

 **短评：**面对鲍莲裳细致周到的联络，柯经理很满意，对小鲍的好感度陡增：“没想到这个小姑娘很会办事，我只不过顺口介绍了一个朋友给她，你看她动作多迅速，礼节多周到啊。看来，此人可以深交。”

有的人朋友少，有的人朋友多。其实朋友多的人也是通过老朋友结识新朋友的。认识新朋友很简单，见个面就认识了。但要交成朋友，那可要看认识以后怎么交往了，这时候联络技能就起大作用了。人与人之间越陌生越疏远，反之，越见面越熟悉，越常见面越加深了解。勤联系、会联系的人就容易给对方以好感，随着交往加深了解，渐渐地解除了戒备心，就能建立起信赖关系。

联络做得不好，首先肯定是思想方法有问题：

- 嫌麻烦——虽然知道这种时候该联络一下，却总是拖拉，一忙就错过了机会。
- 还没有养成想着对方的习惯——当自己得到了好处时，就忘了和有关人一起分享喜悦，分享成果。



案例 No.69

每年A公司都在中秋节定制3000个月饼礼品盒。今年A公司的鲍莲裳就此事已提前和厂长联络过：今年也和往常一样，A公司还要3000个礼品盒！于是，厂长心里有数了。

签约后，A公司就给工厂发来了正式订单。但这次不是惯例的农历8月1日交货，提前到了农历7月25日！小鲍也没有特别注明或提醒一句。

厂长收到这张订货单，因为心里有数就没仔细看，想当然地安排在了农历8月1日发货。

农历7月24日，鲍莲裳来电确认运输事宜时，厂长才发觉日期不对，根本还没有开工生产！



短评：是啊，日期变了，可是小鲍已经明确地写在订单上啦，没认真



核对是厂长的疏漏，倒也责怪不了鲍莲裳，谁让厂长接单时不好好看清楚呢！

可是，换个方法思考一下。如果鲍莲裳下单时记得提醒一声，或在变更处画出红线，或口头讲一句，或短信联络一下的话，又会怎样？只要你在替他着想，那么你频繁地联络他，他是不会烦的，反而会感谢你。你没提醒，出了事之后厂长埋怨你。提醒了，厂长会感谢你。

与身边的人联络一下只需举手之劳，有时就能起到提醒补漏的作用。当别人给你的联络帮助你避免了一次大错的时候，你心里会多么感谢他？那么同理，你给别人的联络也会起到相同的作用，收到相同的效果！

联络还能起到防止对方想当然的作用。有时你跟对方联络时，对方表面上看似听懂了，其实他也许误会了你的信息，这种情况下再次联络能起到确认的作用。

联络是和同事间建立同伴关系或人际网络的高效手段。你的联络送去的是——一分热情，一分关怀。密切的联络能使你的工作一下子变得顺畅起来。

越是令你害怕的对手，越要密切地和他联络

有的上司很严厉，有的同事很刻薄，有的客户很刁蛮。和这样的人沟通令人害怕，于是他们的身边朋友不多。但别忘了“物以稀为贵”，正是这样的人才“奇货可居”。尽管他们有缺点，但肯定也有优点。只有少数能接近他们的人才能学会他们的优点，甚至利用他们的优点。因此抱有积极人生观的人会认为，正是这样的人才应该更主动地多去和他联系。这样做有以下两个好处。

- 你密切、主动地和他联络，可以向他发出一种信号：你很在乎他。
- 通过频繁的接触，你可以有更多的机会观察、了解他，既可缓解害怕之感，又能探明他的模式、好恶、习惯等，渐渐摸索出和他交往的方法。一旦你成为少数能和他交往的人，他身上的优点岂不是要被你独占了吗？

➔ Who: 跟谁联络

联络是把信息送出去，让对方知晓。而该跟谁联络是由联络的性质决定的。联络大致可以分为被动式和主动式联络两大类。



传达（被动式联络）——全员

受上级命令的传达式联络



案例 No.70

- 上级命令你负责通知本科室的全体人员：周二下午2点在1号会议室开会，讨论投标对策。
- 你代表自己的科室出席了总公司的某某会议，回来后有义务向本部门的人员传达会议精神。



短评：此类联络的性质是执行上级的命令。联络对象是上级指示的相关人员。一个也不能少。

受人之托的转达式联络

- 代接的电话。
- 别人托你转告的话。
- 替别人捎带、递送的文件、物品。



案例 No.71

客 户：我是A公司的李茂林。劳驾，我找张庆祥张科长。

鲍莲裳：对不起，他不在座位上。

客 户：是吗？他什么时候回来？

鲍莲裳：我不知道，如果有急事，我马上跟他联系。

客 户：那么请你转告他，我跟他约好明天一起去看通信器材展，因为公司突然让我明天出差，我去不了了，很抱歉。



短评：此类联络的性质是受人之托，忠人之事。联络对象是人家委托你联络的人。



共享（主动式联络）——相关者

为自己方便（为了办事）



案例 No.72

- 我已出发，将按计划于上午10点到达南京南站，请安排接站。
- 我订的088号货已经发出了吗？请帮忙查一下，我们这里等着要用。
- 小鲍，昨天你给我看的那份资料，请尽快发到我的邮箱来，我下午开会要用。
- 各位公司员工，工会组织代购春节返乡火车票，有意者请于本周五前到工会报名。
- 合同修改好后已经给你发过去了，请查收。



短评：此类联络的性质是你有求于人，需要别人给你办事或与你协作。联络对象是与该内容有关的人。

给他人方便（搞活人际关系）

在当今环保社会里，有一句名言：“垃圾是放错了位置的资源。”是的，严格来说，物质是大自然对人类的馈赠，没有什么是有用的。你不用的废报纸、旧书刊，放到造纸厂去就是原料！

信息也具有同样的性质。

每个人在工作中、生活中、自己的岗位上，都会得到一些信息。这些信息对你也许有用，也许没用。但是要知道：某些信息对另外的人也许就很有用！有时甚至很关键。

迄今为止，得到了信息之后，如果是你觉得需要递出去的（如上边说的三类），肯定你是知道联络出去的。可是，那些你觉得似乎可联络也可不联络、告知别人的一些信息，往往就不管它了，是不是？

其实，在团队里，这样的应对是对信息资源的一种浪费！对需要这条信息的人而言，你觉得没用的东西，对他可能是很宝贵的！



案例 No.73

营销科有科长一名，外勤八名（每天都外出，跑客户）。鲍莲裳和小李是内勤（在办公室里负责接订单、调货，兼顾支援外勤）。

一天上午，鲍莲裳接到由外勤老张管辖的 A 超市的订货电话：“这次进货的 B 商品很受欢迎，才几天就卖完了！现在我们要求把预定的下次进货日期从下周一提前到明天。而且，数量能否增加一倍？”看来，A 超市很高兴。

这可是个鼓舞人心的好消息，因为很久以来全公司都没有找到这么畅销的商品了。

思考一下：鲍莲裳得到了这个信息，可以联络给谁呢？

1. 科长——喜悦；指标；相应的调度指挥；团队内共享；总结经验；向上汇报。
2. 老张——喜悦；业绩；跟踪 A 超市的服务；举一反三的启发。
3. 另一名内勤小李——工作的成就感。
4. 科里其他八名外勤——可以马上向自己的客户推荐 B 商品。

一般来讲，在没学习报联商技巧之前，也许大部分人最多也就做到这个程度，也算不错了吧？可是，这个信息是不是还会对某些人的工作有用呢？或者他们在得知此事时也会高兴呢？

例如，会对以下这些人的工作有用：

1. B 商品的生产厂家——不仅高兴，还会分析其畅销的原因，对他们来讲这是很重要的市场反馈。
2. 仓库的库管——有可能近期会大量购进 B 商品，让他们心里有数，好预先准备。
3. 采购部的人——采购 B 商品的决策是对的！需要马上考虑与 B 商品的生产厂家交涉进货、价格等。
4. 运输队的人——近期 B 商品厂家方向的用车量可能增加，车管调度心中有数，可早做准备。

另外，得知此事也会高兴的人有：

5. 公司各科室——好久没有什么好消息了，让大家也分享喜悦。



6. 科长的上级——上级的上级也会高兴的（为协助科长汇报，预先做好数据、资料的准备）。

注意：该联络的人可以预先想好，但是具体的联络方法还是需要讲究技巧的，不能冒冒失失地自己想到了就做。例如，通知上述 1~4，是不是该请示一下科长之后再执行？又例如：通知上述 5~6，是不是该请科长去？自己只提个醒，或帮助准备好有关资料？

不要在不知不觉中让信息停留在自己这里，或把它浪费掉。递出去！传递给你觉得该给的人，让他也知道，与他共享。这样做，你就会成为受大家欢迎的人。“还是人家小鲍惦记着我啊。”“你看，她多周到啊！”别人会这样想而对你产生好感。

人脉、人缘、人情就在这种细枝末节的行为上一点一滴地储蓄起来了。

随时复习

一条信息在手，多想想它对谁有用。凡是你觉得他听了会高兴的人，不妨就传递给他。

报联商铁则 47

不要把信息浪费在自己手里，把它传递出去。

如何判断谁是需要联络的人

“把信息传递给需要这个信息的人”。话是这么说，可谁是需要的人呢？该怎么判断？这里有两个指导思想，可以回答这个问题。

1. 站在对方的立场上思考。
2. 凡事多替对方着想。

第一个指导思想：站在对方的立场上思考



案例 No.74

某综合公园内设的游乐场决定下个月第一个周三暂停运营，以便全面检修过山车等大型游乐设备。接受命令的检修组长立即通知了公园门口的售票

处，告诉他们那天暂停销售游乐设施的票，只售门票。

到了那天早上，检修组开始停电检修了，却有不少客人手持当日的游乐票前来娱乐，原来他们是在网上订的票！组长忘了通知网站的代理商，那边完全不知道要检修的事，仍然在卖预售票、团购票！



短评：检验你的联络对象是不是正确的最好方法是换位思考：站在对方的立场上，反向推演！

在你得到了一条信息后，该跟谁联络呢？应该把这个信息告诉谁才合适呢？这时的思维方法就是“反向验证法”——把自己放到对方的立场上去想事情。

看看你手里这条信息的性质和内容，思考一下可以和谁联络，即如果我是对方，会怎么看待这条信息？（很及时、渴求、喜悦、无所谓、烦死啦……）

联络的内容不是你想说的内容，也不是你感兴趣的内容，而应该是对方愿意听的、感兴趣的。也就是说，联络首先要为对方考虑，其次才是为自己考虑。

主动联络前设问自己一下：

- 这条消息对谁有用？
- 谁知道了这条消息会高兴（会感兴趣）？
- 这个消息是他需要的吗？
- 我这个时候通知他合适吗？
- 用这个方法通知他是最好的吗？
- 他接到这条消息后，要是向我提××问题，我怎么应对？

这样“站在对方的立场上思考”，你就知道该跟谁联络了。

第二个指导思想：凡事多替对方着想

根据对方的需求判断是否该跟他联络。

当今我们正处在信息时代，借助日益方便的联络工具，种种信息如洪水般涌来。人的精力有限，不可能全部应对这些信息。那么，如何甄别哪条信息有用，又如何判断哪条信息重要呢？

还是那个原则：凡事多替对方着想。



这条信息送给甲，他嫌你烦人，那就别去自找没趣。送给乙，他无所谓，那就别去打扰。送给丙，他挺高兴，那就给他。送给丁，他会感谢你，那赶快送给他！

例如，眼下大家都在手机上玩微信。你每天都会收到圈子里朋友们上传的大量帖子，会不时翻看、浏览一下，发现有自己觉得好的，就动动手指把它转发一下，是吧？那么你有没有想过，哪个帖子的内容对自己的哪个特定的朋友有用，该专门发给他呢？



实技 No.10 把实用的帖子转给朋友

- 把励志的帖子转给青年朋友。
- 把营销类的帖子转给从事营销业务的朋友。
- 把教育孩子成长的帖子转给有幼年子女的朋友。
- 把健康类的帖子转给老年朋友。



短评：如果你只是泛泛地转贴，群发到朋友圈的话，谁都能看到，谁也感觉不到你的情意。把某个帖子专门发给某人，他收到后觉得有用会收藏，同时会关注是谁发来的。看到是你的时候，他心里会涌出“他在关心我”“他又在关心我”“他总是很关心我”的想法。这就是在日积月累身边的人对你的“好感度”。

上班挤地铁的途中，少“偷会儿菜”，少“斗会儿地主”吧，因为那什么用也没有。刷刷微信，把你看到的好帖子动动手指转给需要的人吧。晚上少看会儿电视剧，闭目静思一下，今天了解到的哪条信息对谁有用，发个信息告诉他吧。这样，你会积累自己在别人心目中的“好感度”。



练习题 14 该怎么办？

从晨会上得知的信息虽然与己无关，但是不是与他人有关？我该如何利用它呢？

➔ When: 什么时候需要联络

应该和有关人员联络的时机，大致可以分为如下表所示的五种。

联络的类型	时 机	目 的	对收信方的效果	目前实行的现状
定时	固定的时间	信息共享	增加判断的材料	有的团队能做到，个人很少做
随时	事情发生时	让对方知情	做到胸中有数	视个体而异，实行得参差不齐
有变化时	发生了变化时	通知对方应变	提前采取对策	因涉及自己利益，基本能执行
一切正常时	进展到那个时间点时	让对方放心	安心，放心	完全被忽略，需普及此意识
你觉得有必要时	对收信方有用时	储存好感度	感谢，增加好感	有此意识的人很少

定时联络——信息共享

有的管理者在实践中，意识到团队里有些信息需要和同人们共享，于是指定专人负责，在固定的时间发布一些信息，或定时召开例会，让大家共享。



案例 No.75

- 总务后勤部门，定期在公司大门口的公告栏上发布一些通知。
- 技术研发部门，定期发布一些技术、研发方面的信息，做成文件在公司内部员工中传阅。
- 售后服务部门，定期发布在投诉处理中总结出来的因操作失误或因客户保养不当引发的故障等技术方面的教训，提供给店头销售、客户营业、安装维修等岗位的员工共享。
- 在公司的集体晨会上，规定每周一作为各部门发布需要让大家共知的信息的时间。



短评：这样的信息发布，能让收信者及时知道与自己有关的信息，根据自己的情况各取所需，裁夺是否有参考价值。

这种类型联络的特点是信息如期而来。例如，美国白宫的新闻发布会；各国外交部的新闻发布会；中国每年春季“两会”后的总理与媒体的见面会……身处这种环境里的人会有一种安心感，与自己有关的信息准时来到，不必担心。这种定期发布式的联络，主要体现在公司或部门这样的团队里，个人则很少使用。

那么，团队里的定期联络怎样才能做好，让信息共享发挥它应有的效用呢？这取决于团队的管理者。管理者（总经理也好，部门经理也好，甚至小组长也行）所处的位置，决定了他有权在自己的一亩三分地里制定游戏规则（团队的操作、运行规则），就看他有没有这个意识了。

除紧急情况一事一议之外，团队可以规定一个专门的例会时间。这时人员都来了，信息交换量也大，大家也好集中思考，各方面的关系也容易厘清、判断。这样做可以减轻部下费尽心思寻找上级空隙时间的负担，每个人都可以安心地利用例会向大家通告自己这里的信息。

但需要注意的是，例会不宜太长。这很大程度取决于会议主持人的风格。应注意把会开得简洁，与会者各自发布信息后即可散会。不要在例会上对某个案展开深入讨论，耽误无关的人的时间。个案应该散会后另外举行双边商谈或有关人员的多边商谈而解决，尽量不要在例会上讨论。否则，每次例会都为个案讨论而拖拖拉拉的话，会导致与会者的厌恶和抵制，或借故缺席及心不在焉，影响效率。

上级在给部下布置任务时就直接规定多少天汇报一次，这也是一种定期联络的形式。



随时复习

部门、团队里规定一些定时的信息交换形式，可以减少员工寻找沟通时机的困惑。

报联商铁则 48

充分利用定期会议等定时类的联络来交换信息。



随时联络——让对方知情

在生活中，我们往往记得随时通报自己的状态，如在微信里晒自己的信息，如餐饮聚会、旅游度假、演出现场等，实时报道，让朋友们知道。

可是工作中，你出差几天，就没什么事需要通告一声的吗？

有人说，都是些小事啊。再说，公司如果有事找我，打我手机就是了，很方便啊！

是啊，出差回来汇总后再向领导汇报也是可以的。可是，身居调度岗位的上级，有些事情早些知道就可以做到“尽早地心中有数”。那么你的第一时间联络、尽早联络和早期通报对于上级来讲就很可贵了。这一点在你当了领导，有了部下时会体会得更深一些。

随时复习

随时和有关方保持密切的联系，交换信息，大家都会感到方便。

报联商铁则 49

有事没事勤联系，没坏处。

有变化时联络——通知对方应变



案例 No.76

- 我已在机场。刚刚听到广播通知，我这班飞机晚点3小时。看来到你那儿会很晚了，约好的会谈改在明天上午9点，可以吗？
- 刚刚接到船公司通知，我们订的那班船收货截止时间提前半天，到明天中午12点。我们的那批货能否再加快点，赶在明天中午以前运抵港口？
- 各位，由于三科科长因故到下午2点才能出席会议，经理临时决定下午1点的会议顺延到2点召开，其余不变，请各位相互通知。
- 科长，我正在上班的途中。地铁8号线前边出了事故，好像撞了人，乘客都被通知下车改乘巴士，估计我今天会迟到大约半个小时。



短评：工作不可能是一帆风顺的，总会发生一些意外和一些变化。这种时候的变化信息由于和自己的利益有关，我们一般都会记得马上和有关人员联络，希望对方应对。

事情发生变化时的联络，能起到让对方和自己信息共享的作用。站在了相等的信息高度，对方就能理解你的现状，易于接受你的要求，和你同心同德，协助你做出调整。

一切正常时联络——让对方放心



案例 No.77

在授课实践中，我经常组织学员们讨论什么时候需要联络一声。结果，各小组的讨论结果往往是：工作岗位变化时；准备休假前；会议延期等。也就是说，人们习惯了在事情发生变化的时候才想到需要跟有关人员知会一声。

是的，发生了变化时通知一下有关人员的确是有必要的。但是我想提醒各位特别注意的是，在一切顺利，都在按预期进展的时候，是不是也应当记得通知一下有关方，令其放心才好呢？

- 高铁准时开出后，马上给准备接站的司机发条短信：××次动车准时从××车站发车。
- 出差时飞机顺利着陆后，马上给自己的上级发条短信：我已顺利抵达广州，即将开始工作。
- 给客户打个电话：××号合同的货物刚刚发车了，是三辆集卡，预计3天后到达你那里。



短评：你知道一切顺利，但不告诉他的话，他就不知道呀！

脑子里树立起这个意识，绷紧这根弦：记得通知有关方，不要让对方惦念，让对方安心。这对职场里的上级或同事、客户将大有裨益，这一做法非常值得提倡。其实仔细想想，如果别人也能这么主动地和你联络，告知你一些你关心的信息的话，你是什么心情？会不会心中有数而心生谢意？反之，尽管你这里



顺利，却没能及时地告知对方，对方会不会担心、挂念呢？有时候还得专门打电话来找你询问、确认才会放心。哪种做法更方便工作？更能给对方留下好印象？

遗憾的是，这个观念在社会实践中还很薄弱，很少有人实行。需要普及扫盲，树立这个意识。

你觉得有必要时联络——储存好感度

什么样的联络才会让对方高兴



案例 No.78

- 小刘即将访问那个客户了，那么我把知道的关于那个客户的一些事告诉他，会起些作用吧？
- 原来这项工作这里是重点，这儿疏忽了的话就容易出错啊。那么把这些告诉小鲍，让她也预防点。
- 客户给我寄来的这件样品，我拿给小罗看，他也会受到启发的。
- 这个软件还有这种功能，真是太方便了！对了，那天看到小李也在使用这款软件，赶快告诉他！
- 客人跟我说“你们那个小鲍，电话里听上去总是那么精神饱满的”。这个消息该告诉小鲍吧。
- 给客户做的项目说明获得了一致好评，客户说 PPT 做得好。该去感谢帮助我做 PPT 的小赵一声。



短评：别光顾着自己，把自己感受到的、了解到的、吃亏以后的经验教训等，都和别人分享吧。

你觉得对对方有用，就记得通报给他。能让对方鼓起干劲来的信息也该送给他。世人都一样，喜欢得到别人的认可、感谢和赞赏。那么，你若收到外部人的感谢、赞赏类的信息，别只顾自己沾沾自喜，想想其中还有谁的辛苦、谁的协助，也和他分享吧。

不必顾虑这样做没有反馈

我们这样做是在给对方（同事、亲朋好友等）提供参考，提供方便。



在如今的信息社会里，各种信息如洪水般汹涌而来，谁能全面接受？只能各取所需，但这也需要时间去筛选！你在浩如烟海的信息海洋里帮他筛选出与他有关的信息，主动送给他，不是在帮助他节省时间和精力吗？

他也许回复了感谢、收到等字样，也许什么也没有回复。但是，在这个尚没有习惯给别人回复的社会大环境里，我们大可不必计较。让他去，只管继续送你的就是了，这就是在储蓄好感度。

对方来的联络要尽快回复

当收到别人的联络之后，应该尽快回复。如果没有需要回复的内容，至少也回复一声“收到”，以免对方挂念。或者手头太忙来不及马上回复的话，也可以先回复一声“收到”。这既是礼节，也是技巧，就像打乒乓球，有来必有回，才能成局。

当你给别人寄出了礼品之后，若迟迟没有音信，你心中是否会惦记，会有些许不安？没收到吗？不喜欢吗？可是你又不想去问！己所不欲勿施于人。所以当收到对方的联络之后，要站在对方的立场上看事情，虽然人家什么也没说，但不等于人家没等你回个信。这时候就尽快给人家回复，哪怕只是“收到”两个字呢。

这一节所提倡的“积累好感度”式的联络，看似可有可无，在实践中大部分人也没有使用，社会也在正常运转，并没有因为这一类的联络缺位而停顿或出现多大的问题。但正是因为大部分人都不会这么做，只有少数人不厌其烦地做这件事，才会收到奇效。“物以稀为贵”嘛。

那么，你明白了这个道理，难道还不动心，还不动手吗？

随时复习



收到别人的联络要及时回复，哪怕一时难以进展、没有结果，也先回复一声“收到”。

报联商铁则 50

不必介意对方有没有回馈，你觉得对他有用就只管联络。

Where: 联络的重点在哪里

联络的目的是把信息传递给对方，让他和自己共享该信息，站在同样的信息高度，达成共识。那么信息是否能准确地传递就很重要，因为你传递的信息如果是一个过期了的、不准确的、扭曲了的，或者容易让对方误解的信息的话，都将失去联络的意义，甚至令效果适得其反！

迅速、及时地联络

当时不联络，过后就没意义了



案例 No.79

鲍莲裳：罗科长，上周邮件给你发去的培训资料收到了吧？明天就要用了，教材做好了吗？

罗科长：收到了，谢谢你。一共9份资料，我按照你发过来的顺序就那么印出来，装订好，已经制成教材了。每册45页，印了32份，可以吧？明天培训用来得及，放心吧。

鲍莲裳：每册45页？最后一页是课后小测试的标准答案，只给你们人事干部一份，是供你们参考的！你这32份的最后都装订了这页答案吗？那还考什么试呀？答案都发给学生了！

罗科长：啊？！是吗？你怎么不早说！资料送过来也没个说明，就告诉我们自己打印制作！



短评：课后的测试答案，在送去的电子版文件里也有一份，是只给组织这次培训的人事干部参考用的。资料送去的时候如果附有使用说明，就可避免这样的事情发生。

信息的送达如果不及时就会失效。该送的时候就早送，不要错过良机。不要以为别人也跟你一样都懂，“想当然”是不行的。该说的就得说，你不说人家还真的不知道！



错过最佳时机，效果会打折扣



案例 No.80

老客户 A 公司的 B 科长给鲍莲裳介绍了她最近新开拓的客户公司的 C 部长，于是她再去访问的时候，由于有事前介绍，会谈进行得很顺利。她回来向自己的科长汇报，科长指示她赶紧写封邮件感谢一下 B 科长。鲍莲裳不善写作，加上事也多，就想：先忙过这阵子吧，明天再说……这一拖，就拖了三天。

第四天，B 科长来电话谈别的事，顺便问起：我给你介绍的那个公司的 C 部长那里，进展怎么样啊？被人家问到，鲍莲裳感到很被动，赶紧致谢。



短评：不要放凉了。受到人家关照时的致谢，关键是要及时！尤其在别人帮了你大忙时，可得好好感谢人家才行。应该找个时间亲自手写一封感谢信，这样郑重些。如果错过了最佳时机，再发信已经不对味了。

致谢类的联络不要过于计较方式，最好当天就做。如果时间已经是夜里，不方便了，那也一定不要错过第二天致谢。越拖越被动，到了不好再提此事的时候只能作罢。于是，不仅失礼，而且欠下一份情。

有些联络是有保鲜期、时效的，过了那个时机再联络就没那个效果了，这类联络更要及时。

- 报平安类（我已平安抵达）。
- 致谢类（谢谢昨晚的招待）。
- 通报现状（我将准时到达）。
- 问候类（恢复得可好）。

用电话致谢最好，比冷冰冰的文字有人情味。说话的语音、语调都能让人家直接感受到你的谢意。但当时对方若不在的话，仅对接电话的人说一声“我仅仅表达谢意，请代为转达”就能把谢意传到。如果觉得光打电话还不够的话，就约个时间登门致谢吧。

邮件致谢最好当天晚上发信，第二天一早就让对方看到。

和汇报不一样，致谢类的联络不是义务，纯属好意而为，但正因为可做可



不做，往往被往后排，一直排到忘了或者过了保鲜期而没意义了。而能干的人又怎样呢？他们也忙，但是他们再忙，也会在保鲜期内把谢意送出去，所以能干的人人缘都好。

随时复习

很多信息是有时效的，传递晚了就会失去意义或含义衰减，所以要及时传递。

报联商铁则 51

联络五要素：联络要及时。

准确无误地联络



案例 No.81

早晨的交班会上，夜班的张组长跟早班的组长鲍莲裳交代内容。

张组长：小鲍，昨晚这个夜班，产品的次品率比以往多了 2%，好像是受突然降温的影响。

鲍莲裳：是啊，突然降温，我都穿上防寒服了呢。几点开始降的温？

张组长：半夜 3 点左右吧。

接班后，鲍莲裳把设备参数做了调整，以适应低气温。可是开机后发现次品还是频频出现！



短评：夜班组长一句“好像是”的信息表述，收信方的鲍莲裳也不经确认就相信无疑，结果采取的措施由于和事实不符，未能奏效。

发信方发出的信息要准确，要把事实和自己的推测、想法分开来说。收信方更不能囫囵吞枣，要确认接到的信息，看其是否正确，是事实还是对方的推测，不要急于盲动！



案例 No.82

一家咨询公司每逢周一下午都开学习班，对自己的会员公司进行员工专题培训。但每次都会有一两家会员公司当天无法派人来听课。于是，咨询公司转天就会给他们送去那天讲座的录像光盘，让他们自己学习，这就是会员的VIP待遇。

一个周五，咨询公司的鲍莲裳跑来向领导汇报：“坏了坏了！出事了！客户投诉了！”上级吓了一跳，问她怎么回事，原来是给A公司寄出的光盘4天了还没收到。刚才A公司打电话来问，小鲍说：我周二就快递送出了啊。客户却说：你送归你送，我这里没收到就是没收到！

上级只好亲自打个电话问问，结果对方反倒诧异了：“我没投诉啊！刚才我只是讲我没有收到而已，也许小鲍误解了吧？”



短评：发信方要把事实厘清再去联络，否则传递的信息是虚假的，就会误导别人。而受信方更要冷静分析：哪个是事实（快递没收到），哪个是臆测（坏了，客户投诉了）。

在工作中要渐渐培养自己的确认习惯，才能真正地查明事情的真相！



随时复习

传递给别人的信息一定要准确，不要道听途说、以讹传讹，造成不必要的误解。

报联商铁则 52

联络五要素：信息要准确。

不遗漏人员地联络

怎样才能做到一个也不少呢？



负责联络的人，手段应该多样化

- 每当有变化时，第一个联络的就该是自己的上级。其实这也是为什么“报”做好了，“联”和“商”都能做好的原因。脑子里树立了有变化先“汇报”的意识，也就不可能遗漏自己的上级了。
- 和复数的人员联络时，为了不遗漏人员，应该开列清单。每通知到一人就画掉一人，以确认无误。
- 群发邮件可以短时间通知多人。通知上级也可以使用邮件，在措辞、口吻上下下功夫就行了。
- 采用那种发送收条的邮件方式。这可以帮助你核查谁没有阅读邮件，实在不行就打电话过去。
- 就在身边也好，打电话过去没找到人也好，马上用笔记下他的名字，提醒自己别遗漏。
- 距离规定的时间越来越远的时候，给还没确认的人打电话，直接通知。
- 对电话找不到的人，拜托他的同事转告（此时要记下此人的名字，以便过后找他确认结果）。

个人公开自己的去向信息，给联络提供方便

- 到公司内其他部门去，离席时跟旁边的同事打声招呼，告知自己的去向和大致的回来时间。
- 外出时在白板上写好自己外出的日程，如 10 点访问 A 客户；14 点访问 B 公司；16 点归来。
- 约定时间联络。外出时跟公司约好固定的联络时间，如下午 1 点必须跟公司联系一次。
- 在外地出差时，行前制订旅行日程，开列每天去哪儿，住处等。每天给公司提交业务日报。

这样，一方面负责联络的人注意缜密细致地工作，另一方面团队内的员工也主动公开自己的行踪、联系方式，就可以避免联络遗漏的事故发生了。



随时复习

采用有效的手段，确保该联络的人员一个也不遗漏。

报联商铁则 53

联络五要素：不要遗漏人员。

不遗漏内容地联络



案例 No.83

鲍莲裳：（接听电话）你好，畅通公司。

客 户：你好，我是唐山钢铁公司李茂林。你们刚发来的这份订单里，这批钢材的尺寸有点不对呀，角钢的长度写的是6米，我们的标准尺寸是5米，是不是打错了字？

鲍莲裳：请稍等，这里是人事部，我给你转到负责钢材的业务部去。

客 户：啊，是吗？对不起，我拨错分机号了，劳驾。

鲍莲裳：（转业务部）老马吗，我是人事部的鲍莲裳，有找你们的电话，我给你转过去啊。



短评：这个电话转了吗？转了。但是，不觉得哪儿缺点儿什么吗？

试想一下，这样接起电话的业务部老马，完全不知道对方是谁，有什么事，只好又问，于是电话那一端的客人只好再说一遍！一边说一边心里埋怨：刚才那个接电话的小姑娘怎么搞的，接转电话也不说清楚内容！

有人说，我又不懂业务，别再传错了话！不要紧，听到的内容就应该全部转出去，不能遗漏，不能截留。怎样才能避免传错话呢？记录呀！听电话是要记录的，记录6W3H的要素。如果不清楚可以确认：“对不起，这里是人事部，我会把您的电话转给业务部，不过请让我确认一下，您是……您想要确认……是吧？”这样不就可以了吗？

鲍莲裳应该怎样接转这个电话呢？



案例 No.84

鲍莲裳：（接通业务部）老马，我是人事部的小鲍。有个找你们的电话打到我这儿来了。是个钢铁公司姓李的先生，说什么角钢的尺寸5米呀6米的，我也不太懂，给你转过去，你接一下？

接到这样的电话，老马自然心知肚明是哪件事，马上翻阅、核对相关单据，之后才接通对方。

老 马：你好，我是业务部的老马。李茂林吗，哎呀，不好意思。我查了，是我们打错了数字，对不起，我马上改了重新给你发过去。



短评：这样的内部信息传递，接受信息的人能马上进入角色，迅速应对。这不仅节省了时间，提高了效率，还会给外部客人以“这家公司内部的沟通真是高效率”的好印象。



随时复习

接收了多少就传递出去多少，不要让信息量在你这里衰减，更不要隐藏信息。

报联商铁则 54

联络五要素：不要遗漏内容。

不扭曲内容地联络



案例 No.85

老张外出时，鲍莲裳替他接了一个电话，是研发部刘经理打来的。听说老张不在，刘经理就让小鲍转告老张“明天上午9:50在月阳路500号碰面”。

“岳阳路？”小鲍去过，那一带都是写字楼。于是她写了张字条“研发部刘经理来电话约您明天上午9:50在岳阳路500号碰面”，贴在了老张的办公桌上。老张回来看到后，没说什么就把纸条揣进了兜里。



第二天上午，老张准时来到了岳阳路，但那里根本没有 500 号！给刘经理打电话确认，才知道是“月阳路”，立即赶过去也得 1 小时才能到！

刘经理和老张都气坏了：“这个小鲍，办事不认真，真耽误事！”



短评：承上传下的信息传递，不能在你这里发生扭曲。最好接收信息的时候认真确认，然后再传出去。

多层次传递时更要注意



案例 No.86

前几年某电视台有一档综艺节目，游戏令人捧腹：台上几个人被分别排成纵队，第一人之后一律用黑布蒙上双眼。主持人举牌给观众看，那上面写了一句话，让第一人默读后向后耳语传递。逐次传到最后一人时，十有八九与牌上写的句子已经大相径庭，于是笑翻满场观众。这就是典型的信息传递中的以讹传讹。



短评：信息在传递的过程中，经历的转达层次越多，越容易失真。传递过程中只要有一个人发生失误，甚至仅仅是疏忽，都有可能导致信息传递全部失败。

传递的人也不想让它失真，但对于接受的内容不确认，就这么往下传的话，无意间自己有可能就已经传递了被扭曲的信息。

上面这个游戏的确说明了这种扭曲。所以，当我们处在这种多层次信息传递链条上的某个环节时，一定要认真确认。这种确认，不要依赖一种孤立的信息来源，最好多方式、多渠道地确认。如果无法多渠道旁证时，就必须向给你递来信息的人认真地确认。

以上游戏还有一个核对程序：最后一个听到答案的人写下自己听到的，交给发起人；然后找中间的某个人去核对谬误，再次写下自己听到的，交给发起人……这样，越往前核对，答案准确度越高，直到完全核对上答案，就可以找出信息是在哪个人那里开始发生扭曲的。

当沟通中发现信息可疑时，到信息发布的源头去确认是最直接、最可靠的。



认真地确认之后再往下传递吧，弄不好信息的扭曲就在这个环节开始，你要担责任的！

随时复习

接收信息时要认真，发现不明处要确认，不能让信息在你这里发生扭曲。

报联商铁则 55

联络五要素：不要扭曲内容。

➔ Which：用什么方式联络

联络的方式、手段有很多。应该根据联络的性质选择最合适的方式，才能收到良好的效果。联络的方式分类如下表所示。

方 向	性 质	目 的	最佳方式	注意事项
团队内	团队内的联络	信息共享	不拘形式、密切地	最频繁；周知类、特定对象类
出门在外	从外边跟公司联络	安民、取得支援	电话、短信、日报	看不见面孔的联络，注意确认
公司内	部门间的联络	协调工作	会议、谈话、文书	兄弟部门的协调，互敬互让
对外部	和客户、政府等的联络	信息共享	拜访、电话、邮件	注意礼节周到，替对方着想

团队内的联络



案例 No.87

周一的例行集体晨会上，当主持人问“谁还有联络事项”时：

- 总务部小鲍站出来：我有事。下个月3日，体检公司开体检车来咱们



这儿给全体员工实施每年的例行健康检查，希望大家预先调整自己的工作日程，尽量参加。详细实施细则，近日总务部会有通知发给各部门。请认真传阅，参照执行。

- 财务部老温站出来：我有事。公司有制度，现金报销集中在周一上午。但近期有个别同事以种种理由不在这个时间来报销现金，打乱了我们部门的正常工作秩序。今后希望各位能克服一下，严格遵守公司制度。
- 市场部小康站出来：我有事。上周六，在大家的祝福中，我顺利地举行了婚礼。感谢前来的各位领导和同事，也感谢公司的各位同人。今后我将以肩负家庭责任的心态面对人生和工作，请大家继续支持和帮助我，谢谢大家。



短评：每天的工作中，我们实施的联络绝大多数针对自己团队内部的同事。很多信息需要及时和大家共享，让别人也知道，他们才能跟你同心同德。

在职场中，我们谁也不可能个人英雄式地完成任务，需要互相帮助。主动地把自己的信息多和别人沟通，到你为难时，别人才知道你这里发生了什么事，考虑能否伸出援手。否则，你一天到晚独来独往，会导致你不知道别人的状况，别人也不知道你的事。遇到为难处无人帮你，皆因自己平日疏于联络。

团队内联络的特点之一是大家相互之间比较熟悉，可以不拘形式，也可以省略客套，直奔主题。但还是要照顾对方的感受，不可过于唐突。尽管是自己的团队，也还存在下级、新老员工、资历深浅、脾气秉性各异、男女有别等诸多因素。可以视自己对对方的了解和亲密程度，与对方联络。



随时复习

日常大量的联络活动发生在团队成员之间，密切的信息共享能协调大家的动作。

报联商铁则 56

团队内的联络重要的是保持密切。

出门在外的联络



案例 No.88

周一，鲍莲裳奉命从北京总部到广州出差。

因为事情太多，小鲍下了飞机就开始忙，每天都工作到很晚。这不，今天都周四了，运气还不错，虽然忙是忙了点，但各项事情办得都还算顺利。

小鲍猛然想起，正因为一切都顺利，没什么变故，所以直到现在都没顾得上跟公司本部联络。不行，得打个电话汇报一下。正在这时，负责配合她工作的广州分公司的小许又来电话了。小鲍一边接通电话一边想：“明天就回去了，见面时一块汇报吧。”



短评：在团队里，你的状态与许多人发生着种种关系。在公司上班时，别人每天能见到你，自然知道你的状况。但当你离开团队外出时，别人见不到你，因业务关系也好，因私人关系也好，惦记、关怀总会有一些。这种时候，你及时地通报一声自己的状态，会使对方放心、安心、心中有数，也会给对方以方便，从而让对方喜欢你。

怠于联络的原因：

- 不懂得有人在关注自己。
- 不知道不联络会给别人添麻烦。
- 不懂得不联络会失去信赖。

怠于联络的人的想法：

- 这是我自己的事，与他人无关。
- 多费事啊。
- 这事该不该联络？
- 何时联络才合适？



随时复习

团队的成员离开团队外出时要和上级保持密切的联系，让上级知道你的状态。

报联商铁则 57

外出办事时要让团队知道自己的动态。

公司内的联络



案例 No.89

公司推出了一款新设备，研发部正在收集客户的使用反馈，以便不断改良。

一天，营销部的鲍莲裳在访问一家客户时，对方工程部的小李跑来说：“你们的那款设备声音好像不对劲，去看看吧。”等大家到设备跟前去看时却没什么事。于是大家议论猜测，也许是刚才电压不稳定吧？

这事要不要通报研发部？鲍莲裳太忙，想了想事也不大，算了。

一个月后，这款设备出了问题，甚至伤及了客户的操作人员，发生了索赔事件。

上门处理事故时，研发部的李科长在现场听客户工程部的小李说，一个月前也发生过异常，当时你们公司负责销售的鲍小姐在这儿，是知道那件事的，回去没跟你们说起？

回到公司，李科长来找小鲍：你早就知道了，为什么不跟我们说？



短评：在同一家公司内，各个部门都是友邻单位。不论你在哪个岗位，得到了信息就多为别人着想些，该联络的就尽快地递出去，热情地传给同事。也许对于你来讲不是什么大事的信息，对于同事来讲就很宝贵。

- 对友邻有利的信息，提前打招呼，让对方心中有数：（与你们有关的）某方案获得上级的批准啦。
- 对友邻不利的消息，要考虑方式、方法、时机；最好由本部门的领导去



和他们的同级沟通。

- 友邻间发生矛盾时，可到上游寻找双方的共同利益，协调各自的做法，为共同的目标取得共识。
- 和友邻部门的沟通，应该客气、真诚、坦荡；多沟通、多想办法、少争吵；各自谦让一点，力争双赢。

随时复习

和友邻部门的联络要顾大局，注意技巧，注意组织原则。

报联商铁则 58

和友邻部门的联络以诚恳为宗旨。

对外部的联络



案例 No.90

人事科分管培训事务的鲍莲裳策划了一项系列课程的内部培训，计划明年1—2月连续搞四次。但今年7月通知下去后，由于同事们都忙，到10月也没有多少人报名参加，这样可开不了课啊。再次努力，发邮件、贴公告地募集了一下，还是不行。于是向领导汇报后，决定取消培训计划。11月初，小鲍通知了公司内部的所有员工，原定的这项培训计划取消！

本来日程取消这事应该先通知培训老师的，结果鲍莲裳忙于通知内部同事，就忘了！到了12月初，培训老师打电话来确认1月开始的系列培训该如何落实等细节，鲍莲裳这才想起此事还没有通知老师！当得知培训被取消时，老师很生气：怎么拖到现在才告诉我？你们不是1个月前就决定取消了吗？为什么不早告诉我呢？这样一来我的日程全乱了呀！



短评：对外部的联络尤为重要！因为联络失误导致与外部的信赖关系受到损害，会比业务金额的损失还大，那是不能用金钱来衡量的。

怎样才能把对外联络做好呢？



简单一句话就能概括：把人家的放在心上。

其实说穿了，只要能加大些联络的频度，不要久无音信，就能改善很多。

例如，即使还没得出结果，也记得多通报几次如今的进展状态：

- 您要的部件我们正在调货，还得 2~3 天，拜托耐心等待。
- 你问我的事情我正在向领导请示，领导出差，明天回来，请稍等。

另外，客人不比上级，当需要和客人长时间协调沟通的时候，应该提前约好时间再去洽谈。

随时复习



外部人员不比内部同事，联络不到位会影响关系，损害信誉。

报联商铁则 59

和外部的联络要注意扎实地联络到位。

根据情况选用合适的手段

不论是对内还是对外，在联络时都要考虑采用哪种方式最合适：

- 一般的事、日常工作——电话、邮件、传真、信函。
- 紧急的事、告知坏事——电话、面谈。
- 重要的事、感谢、道歉——面谈。



案例 No.91

科长率领大家奋战一个月，终于中了标，把 A 公司的这个大项目拿下了。合同文本双方已经敲定，本公司把合同盖了章交给对方已经 3 天了，还没有回音！科长担心了：竞争这么激烈，虽说中了标，但只要对方还没有回签合同，就不能把心放在肚子里。别哪个竞争对手再暗里作梗，煮熟了的鸭子飞了。越想越担心，自己又不好直接出面询问，于是指示鲍莲裳去问一下是怎么回事。鲍莲裳接受指示后，马上给对方发了一封邮件询问。



短评：部下忠实地执行了上级的指示。可是，用这种方式联络这样的



事，合适吗？

当代的办公手段中，电子邮件应用得最普遍，白领上班大部分时间面对计算机，动动手指就把活儿干了。有时候上级就在旁边坐着，也习惯性地发邮件。怎么就不能当面沟通呢？

需要注意的是：电子邮件方便的反面也有一个致命的缺点，那就是对方没看到就等于你没发！

导致邮件收不到的原因：

- 人为原因——收件人病了；在开会；计算机没开机；邮件太大了；被误删除了；被退回来了……
- 设备原因——计算机坏了；电池没电了；系统瘫痪了；中病毒了；被屏蔽了……
- 环境原因——没信号；宽带欠费了；海底光缆被地震震断了；以太网被太阳光斑干扰了……

绝不能指望你发的邮件肯定能被对方看到。重要的事不能只发封邮件就算联络了。为了扎实地传递到位，要适当地辅以电话、面谈等手段去确认、落实。



案例 No.92

总公司需要样品，鲍莲裳从网上订了四件货。发到了办公室，小鲍一看，商家把四件货放在了一个旧纸盒子里封好，快递公司是用手推车送来的。盒子挺重，得有 10 公斤呢。鲍莲裳直接把快递运单贴在盒子外面，喊快递公司来人把盒子运走了。

两天后，总公司来电话说，样品运到了，但是都摔坏了，不能用了！



短评：不能只顾自己方便，按自己的方式联络，要考虑联络的效果。

在这个案例里，鲍莲裳干活了吗？干了！可是站在总公司那边看，她干了吗？人家觉得她不仅没干，还把事情给耽误了！为什么呢？因为这一折腾，即使重来一遍，时间也有可能来不及了。

所以，我们在和对方联络时，要考虑用什么方法才能确保结果是能让对方接受的。



例如上边这个案例，鲍莲裳是个女生，搬不动 10 公斤重的货物，能不能费点事把盒子拆开，把四件货物分装成四个小盒子，再加上些缓冲材料，重新包装一下？实在不行，请几个男同事帮把手也可以。这样一来，稍微动动手不就能把事办好了吗？



案例 No.93

有一次，我在深圳办好了登机手续，来到登机口等候登机，这期间无意中听到旁边一个小姑娘在打电话。一开始我没注意，直到差不多快半个小时了，她的语气急躁，声音也大起来了，我才留意到，原来她在给北京的一家律师事务所打长途电话，内容是请律师事务所给她出具某个证明，要到公证处去办理公证，好去办理加拿大探亲的签证。

“我不是一开始就跟你说了吗？蔡××是我三姨，19××年出生，现在××岁了。康××是我三姨夫，19××年出生，康×是我表姐，比我大两个月，康×是我表弟……”

我看她挺着急的样子，脸上的气愤表情分明是在说：我都说了这么半天了，你怎么还没听明白！



短评：弄成这个样子，怪谁？你自己不选择合适的手段，为这件事打长途电话半个小时说不清，漫游费都不划算呢！


比较复杂的亲属关系、出生年月、联系方式等关键信息，最好先写成短信发过去给对方参照，然后再打电话说明，双方都会轻松得多。

这样做还有一个好处，就是自己在书写的过程中，一旦把想法落实成文字，就会字斟句酌，认真修改，直到准确、精练，自己满意时才会发出。这样一来，对方收到的信息就都是很实用的“干货”了，这其实对自己也有利，“与人方便，自己方便”嘛。



练习题 15 该怎么办？

在联络技术性较强或内容较复杂的事情时，怎样才能让对方准确地接收信息？直接给他打电话好吗？



随时复习

可供联络的手段多种多样，要灵活机动地根据需要选用合适的方式。

报联商铁则 60

联络不只能用邮件，手段多得很。

How to: 怎么联络

注意对方的状态，开始联络时不要唐突



案例 No.94

下周有一场新产品发布会，昨天科长布置由鲍莲裳负责做一份现场说明的 PPT。

今天早上上班后，鲍莲裳处理了一些杂事，好不容易静下心来，把昨天下午收集的资料打开，开始构思策划。她渐渐地进入了角色，脑子里有了些想法和大致框架。这时有人打电话过来：“喂，你这份材料后边附件里引用的几篇文章，都是谁写的？你也没附上个出处，也没有资料来源，我的领导要是问起来的话，我怎么讲啊？”

对方这突如其来的一连串问话，劈头盖脸地砸了过来。小鲍还没从刚才的思考状态中醒过神来，被弄得一头雾水！这是谁打来的电话啊？说的是哪件事啊？



短评：工作中难免要和别人联络，其手段以电话为多。打电话者有备而来，可接电话者却是被动接受。如果不管对方状态如何，一上来就滔滔不绝只管讲你的，那么会给对方一种突如其来的感觉，甚至一下子反应不过来。这就是唐突、冒昧。



联络开始时别忘说一句客套话：“我是某某，关于某某事，和你沟通 5 分钟可以吗？”这样让对方有一个精神上的准备，切换到你的事上来再应对你，对你自己也有好处。

让你的联络行为有一个良好的开始，会直接影响到联络的效果。

如果一次需要和对方联络多项事情时，不妨事前自己列个清单，逐项——联络，以免遗忘。

加大联络的密度



案例 No.95

有位客户上周日从鲍莲裳这里买了台笔记本电脑。这才周二，他就拿着新电脑来找鲍莲裳了，说这台电脑有毛病，要求换一部新的。

开机看看，有些功能正常，但有几个功能的确不正常。小鲍当场也没办法判断，最后商定把电脑留下，送到修理部门看看。客户说，这几天没有时间过来，得周末才有时间。鲍莲裳说，不要紧，我会和你保持密切联系的。

过后，经修理师傅判断，是客户自己操作不当，杀毒软件没装好就上网，中了病毒，需要刷机恢复。为此，从周三到周五这三天里，鲍莲裳频繁地与这个客户沟通，一会儿做说明，一会儿征询他的维修意见，帮他吧电脑里的文件拷贝出来保留，又帮他预装常用的软件，还给他安装了杀毒软件并做了几个相关的设置。

周六，客户到柜台来了，鲍莲裳细致地给他介绍上网防护，告诉客户今后注意，又为他说明了整个刷机过程，新装的杀毒软件及更改的几个设定。最后客户满意地走了。



短评：密切地和对方保持联络，能给对方以安心、满足、好感和信赖。

面对客人的投诉，如果你答应马上调查，之后却迟迟没有音信的话，对方会从不满到不信。越是面对不满的客人，越要加大联络的密度！不仅要最终给他解决问题，更要密切中间联络，通告进展状态，就能缓和他的气愤。做到用密切的联络让他消气，再让他惊异，让他满足、满意，最后把他争取成自己的粉丝，把坏事变成好事，在他这里给自己树立一个口碑！



让愤怒的客户满意其实并不难：我们把办理结果作为 100%，但不要等到有了结果才一股脑地给他。把这些信息分解成五批，每次 20%，分五次和他联络就能奏效。因为这种做法等于你把整个为他服务的过程分解并及时地展现给他看了。站在他的角度上看，就是对自己的事情的处理过程明明白白，好像自己也置身于处理过程之中，亲自在参与处理，这样他怎能不放心？加上你每次沟通都和和气气、彬彬有礼的话，他怎能不满意，怎么会不成为你的粉丝？

随时复习

化整为零，把仅仅通知对方事情的结果化作通知他各个步骤，就能让对方满意。

报联商铁则 61

和对你办事不满的人联络，只要加大联络密度，就能缓解他的情绪。

联络的表述要准确，不要造成对方的误解

联络中，有时因场景、背景不同，你说出来和写出来的意思可能会被听者误解。在这里，我们来分析几个较常被人们使用的“含混表述”的案例，看看哪里不妥。

没问题

联络是为了和对方共享信息，以达成共识。因此，发信方要热心周到地把信息加工到对方能够看懂，不易被误解的地步之后再发信，才能达到目的。



案例 No.96

客户给鲍莲裳发来短信：小鲍，请你查一下 088 号货是不是已经发出了，如果发货了我就要汇款了。

鲍莲裳马上给了对方回复：没问题。



短评：请问，这种回复人家看得懂吗？人家到底是汇款还是不汇款啊？

在跟对方联络时，有时自己的思路被封闭在一个狭窄的思维通道里，觉得这样回答就可以。当你觉得可以时，想没想过对方是否能懂得你这种表述的含义？你的这种表述会不会让人家迷茫，或者被误解？你的回复应该设身处地地想想，该怎样表述，才能让对方直接无误地明白你的意思

对策：最好直接回答“知道了，我马上去查一下”或者“已经发出了”。别怕麻烦，不就是多打几个字吗？

过会儿再联系



案例 No.97

有时有这样的情况：你正忙得焦头烂额时，一个和你关系很近的人打电话找你，谈的又不是什么太急的事，于是你会回他一句：“现在太忙了，过会儿再联系。”

首先，这个“联系”是由谁来联系谁？没表述清楚！

也许你的本意是：现在我忙，请你过会儿再打过来。但是对方可能理解为：你现在忙，顾不上他，等会儿你腾出手来就会给他打过去。于是人家就死等你的电话！等得焦虑时会不满，会演变成对你有意见，最后不信任你了！而你这边呢，也在等他！（误解就是这样发生的。）过了好久也没见对方再打过来，你就会想：怎么他还不打过来，看来不是什么大事。

对策：别按自己的理解行事，最好当场确认清楚！对打来电话的人不要省事，把话说全：“过会儿我给你打过去”“过会儿请你再打过来”；如果对方让你“过会儿再联系”，那么你就该追问一句：“是你打过来，还是我再给你打过去？”

其次，“过会儿”是过多长时间？

也许说话时，你心中的“过会儿”就是十几分钟，半个小时，1~2小时，今天以内……但对方不一定这么认为。他也可能会理解为2~3小时，下午再说，明天再说吧……两人想不到一块儿去，怎能不耽误事？

对策：别含糊，当场问清、确认！“请问几点再和你联系合适？”

谢谢



案例 No.98

有一次，我被一位文化界著名的教授请到家里去谈事情。

落座不久，他的太太端上一杯咖啡，说是从英国带来的著名的××牌咖啡，专门拿来待客的。听了这番话，我端杯呷了一口，好苦！尽管味道很苦，出于礼节，我还是不动声色地把这杯咖啡强喝了下去。

太太看到杯子空了，就笑咪咪地过来问我要不要再续一杯。为了表示自己的文明风范，我不好意思明说不要了（这一杯就够了），就欠了欠身，小声说：“谢谢。”

结果你猜怎么着？又端上来一杯！



短评：聪明反被聪明误。不想喝了就明说呀。玩暧昧，玩高雅，倒霉的是自己！

沟通时不要拘面子，明确地表达自己的意思，以免别人误解，造成尴尬。

对策：直接说“谢谢，不必了”“谢谢，可以了”。

他走了



案例 No.99

有一次，下午5点左右，我给一家客户打电话找老张，接电话的人回答：“他走了。”

看看表，已经是下午5:20了，我心想，老张可能下班回家了吧，于是就挂断了电话。

第二天早上9点，我又把电话打过去，还是找老张。

对方显然还是昨天接电话的那个人，语气有些不耐烦地对我说：“没跟你说他走了吗？”



短评：在意思暧昧不清的表述面前，每个人都可能根据自己的理解来解读这个信息，而表述方的意思却只有一个。但是你不明说的话，你怎么就能肯定对方也跟你想得一样呢？



“走了”在听者看来，可以解读为多种可能：离席了；跑开了；下班了；歇病假了；出差去了；去开会了；被领导叫过去了；去封闭式学习班了；调到友邻部门去了；辞职了……甚至可能是去世了！

对策：说话的人表述要尽量清晰，要考虑让对方听得懂。在这个案例里就应该直接说：他出差去了。

过两三天吧



案例 No.100

旅行社的业务员鲍莲裳负责一个散客团赴国外旅游，临行前 10 天把大家召集来开行前说明会。把签证、费用、注意事项等说明之后，还有出发、集合、行李、护照等几个因素现在还不明了，于是她跟大家说，今天就介绍到这儿，其余内容过两三天再联系。

来的人都有各自的工作，是好不容易挤出时间前来的，这下都犯起了嘀咕：还有这么多重要的事没定，两三天是哪天啊？行前我还要出差呢；下次集中说明会恐怕我出席不了吧？到底是哪天呀？

鲍莲裳心想，等几件事情一弄明白马上就跟大家再次说明，一周之内总可以了吧，还来得及。



短评：说者嘴里的两三天，也许只是个笼统的表述。可是听的人有可能就按 2 天，最多 3 天在计算。

尤其是大事、重要的事，听方的期待值很大。人家心里有可能真的就按 2 天、3 天去等。如果逾期的话他会失望，会感到受骗。

例如，你跟客户说两三天就进货，但是如果让对方等了四五天，可就过火了，他觉得你在骗他！

对策：这个时候应该明确地说明：3 天后的本月 8 日，劳驾各位再来一次，那时候就全部弄清楚了。



收到



案例 No.101

鲍莲裳给客户发去了一封重要邮件。她想起按照“报联商”的培训，应该双渠道确认一下才更加保险，于是马上又发了条短信提醒对方：“我给你发了邮件，请查收。”对方马上回了短信过来：“收到。”

鲍莲裳迷茫了，“收到”？收到什么了？是收到这条短信了，还是已经收到邮件了？



短评：发信人是立即回复了，但是他给出的是一个模棱两可，让人很难判断的表述。

这个时候，收信人不能用“想当然”来判断。按照自己的意愿，既然是“收到”，那肯定是收到邮件了！这种“想当然”有可能耽误事！

对策：清晰地回复“邮件收到了”。不就多写了两个字吗？要让对方看懂。



练习题 16 这样的说法哪里不妥？该怎么说？

老张，跟您通报一声：从现在的进度来看，那件工作还需要花些时间。

随时复习

含混的表述、容易引起误解的词汇最好不用，以免影响信息的传递质量。

报联商铁则 62

联络的表述要具体、准确。



尽量避免使用指代词

这个、那个、这边、那边、这些、那些，还有他、他们等这一类的指代词，在商务活动的表述中有可能因为说者和听者的处境不同而造成误解，应该尽量避免使用，而直接说清它们各自指代的人或事。也就是说，避免使用“他的”“你知道的”“你懂的”等不准确的表述。

例如，那件事，你指的是 A 事，也许对方想的是 B 事。此时应确认：“你说的是……吧？”

- 那件事——关于某工程的事。
- 那个人——张三、李四。
- 那个穿黄衣服的人——站在那里穿黄衣服的小郑。
- 请你告诉他——请你告诉老王。
- 和上次那个一样——和某项目一样。
- 下午上班——下午 1 点。
- 老地方——百汇商城东门入口，台阶上。

如果对方语言中使用了这样含混的表达时，你要当场确认，不要想当然。类似的语义含混，容易导致误解的表述还有：

- 时间方面——改日，尽快，第一时间……
- 对象方面——那个人，他，那个高个子……
- 地点方面——那儿，原地……
- 数量方面——大部分，少量……

随时复习

涉及人员、事件等具体事项时，最好直呼其名，以免指代不清，造成误会。

报联商铁则 63

联络时尽量避免使用指代词。



沟通应该对等

和不同的人联络，不仅内容需要注意选择，同样的道理，其联络方式也是需要选择的！你必须采用能让对方听得懂的方式去联络，才能收到效果。

用语要对等



案例 No.102

有一家制造高端产品的工厂，在接待小学生来参观时，厂长负责向大家做全面介绍：我们工厂是生产 PD 的。不料，有个小学生当时就问：什么是 PD 呀？厂长这才猛醒：平常接待社会人士参观时用的解说词是不适合小学生的，过于专业的他们听不懂。可是，到现在为止，就这样已经给几所小学来的学生介绍过了，都是说的 PD 呀！看来那几次孩子们的参观效果不佳，他们似懂非懂。自己真是太大意了。



短评：面向小孩子，就要用让他们也听得懂的表述方法，才有效果。

我们在商务沟通中，和别人联络时，往往无意识地使用了专业用语，或者对外部人员使用了自己企业的内部词汇、技术略语对方听不懂的表达。这是一种不对等沟通：用语不对等。例如，医生开的检查单、化验单、药方，你看得懂吗？他们给你说明诊断结果和治疗方案时说的话你听得懂，可是在各科医生们会诊讨论手术方案时，他们看的资料和在白板上做演示时所写的略语、代号，患者肯定看不懂。

反省一下吧，自己也有冒出别人听不懂的词汇、语言，跟人家进行不对等交流的时候。

不妨现在就掩卷反思一下，列个清单，自查一下。结果会连你自己都大吃一惊的！

方式要对等



案例 No.103

天冷了，有一个秀才出去买柴来取暖。

他对卖柴人说：“荷薪者过来！”卖柴人听不懂“荷薪者”（担柴的人）



三个字，但是听得懂“过来”两个字，于是把柴担到了秀才面前。

秀才问他：“其价几何？”卖柴人听不太懂这句话，但是听得懂“价”这个字，于是就告诉秀才价钱。

秀才接着说：“外实而内虚，烟多而焰少，请损之。”（你的柴外表是干的，里头却是湿的，燃烧起来会烟多火小，你降点价钱吧。）

卖柴人这回根本听不懂秀才的话，于是担起柴，走了。



短评：秀才的话本身无可厚非，如果讲给文人听是听得懂的。然而他面对卖柴人时选择的这种方式是不对等的。其结果就是沟通失败，卖柴人误以为秀才不会买他的柴。

报联商的联络更是如此。面对不同的受众，需要选用适合他的联络方式。

例如，央视《百家讲坛》节目请来的都是大学教授，其中不乏博士生导师。面对镜头，在那个讲坛上，他们能用在学校里面对自己的研究生所用的方式来讲述吗？他们面对的受众是全国的观众，各个阶层的都有，有学者、有主妇，也有农民工！必须采用能让所有人都听得懂的方式来讲述才行。于是诸葛亮“身高八尺”“是个帅哥”的表述就出来了（易中天品三国）。

同样，面对老年人，不仅要照顾他们耳朵背、思路反应慢，我们讲话的速度要慢下来，而且还要注意避免使用时下流行的略语、潮语、网络语言等，他们反应不过来。

注意对象——用合适的方式沟通：

- 吹毛求疵的——注意错句、错别字。
- 急性子的——只报结果。
- 没时间的——提交文字报告。
- 对数据敏感的——用图表说明。
- 讨厌长篇大论的——用条款方式汇报。
- 喜欢形象的——提供照片或 PPT 等。

节奏要对等



案例 No.104

我们去饭店吃饭时，把菜谱翻了翻之后把服务员叫过来：“请问，你们这是什么菜系的馆子？”“哦，我们主营××菜系”。“能不能给我们介绍几个你们的特色菜？”

于是，那服务员便如数家珍，嘴里跟打机关枪一样，一口气地报出菜名来：卤鸭、香肠儿、什锦苏盘儿；银鱼、烩鸭腰、醋熘肉片儿；鲇鱼、烩海参、爆炒蹄筋儿；鸽蛋，炒竹笋、糖熘芡米仁！



短评：她每天接触的就是这些菜，当然倒背如流了。可是对于我们呢？第一次听说！还没听清她说的是什么呢，人家都报出十几种菜来了。请问你听清了吗？这又是一种不对等！语速、节奏的不对等。

在电视没有普及的时代，中央广播电台在周日下午有一档少儿节目叫《小喇叭》，是专门面向学龄前儿童的。其中有一个《孙敬修爷爷讲故事》的板块，非常受幼儿听众的喜爱。孙敬修老爷爷给孩子们讲故事的语调非常和蔼，语速更是非常缓慢，就像在哄小孩一样地娓娓道来，学龄前的孩子都听得懂，连小学生都喜欢听。他的声音整整影响了那个时期的几代人。

地位要对等



案例 No.105

妈妈兴致勃勃地带着自己4岁的孩子去逛嘉年华。那里人山人海、热闹非凡，很有趣。为了让孩子高兴，妈妈坚持着，玩得很累了才回家。

第二天，妈妈给了孩子一张纸，让孩子把昨天看到的東西画出来。结果，孩子在纸上画了很多纵向的线条。

“这是什么呀？”妈妈奇怪地问孩子。

“叔叔阿姨的腿。”孩子回答。

妈妈这才恍然大悟。孩子只有1米高，他的视线高度所及，看到的可不



都是别人的腿吗？大人看到的景象和获得的感受和孩子是不一样的。你说的东西他没看见，能对等沟通吗？



短评：相信如果小巨人姚明也在同一现场，他所看到的景象和获得的感受和我们又不会一样。

我们在和别人联络沟通时，要根据对方的年龄、资历、职务、经验来判断选择沟通方式。不要自以为我懂的你肯定懂。上级和部下、老员工和新员工、行家和新手之间的沟通，应该顾及对方的视角高度，尽量做到位置对等，沟通才有效果。

凡此种种，联络的时候要注意“对等沟通”，选择合适的方法，才能收到应有的效果。

几种常用的可避免误解的表述方式

- 不光说日子，带着月份说——3月8日。
- 不光说日子，带上星期说——3月8日（周三）。
- 时间用24小时制——不用6点，用18点。
- 不用一大早、早上上班——用上午9点。
- 不用下午上班——用13点。
- 不用下旬后半——用3月25日以后（让时间的幅度尽量狭窄些）。
- 不用下个月初——用5月5日前后。



练习题 17 怎么表述？

当不得不在电话里给对方说一些诸如自己的邮箱、专业略语等涉及英语26个字母的话时，怎样用语言准确地传递给对方那个字母？你该怎么说，对方才能听清你说的具体是哪个字母？

How Much: 联络到什么程度

联络要到位



案例 No.106

在某家分店工作的鲍莲裳为总店需要的样品向某厂家订货，上午10点，样品送到办公室来了，共10个不大不小的纸箱。送货员乘电梯用手推车把它们送上了位于20楼的办公室。

下午4点整，快递公司取件员定时来取今天的快递物件。因下午停电检修电梯，快递员没办法把手推车推上来。快递员到了公司才发现今天不仅有快递文件，还有10个箱子要搬下20楼去！没有办法，事情反映到分店长那里，分店长只好动员当时在场的全体男性员工，每人一箱搬下楼去。

分店长：前台，咱们没接到物业的停电检修通知吗？

前台小姐：一周前就接到了，我马上把它交给总务科长了。

分店长：总务科长，你为什么没通知大家？

总务科长：通知了呀，我当时就把那张通知单贴在门口的白板上了。

分店长：周一的每周例行朝会上为什么没有通告一声？

总务科长：贴在那里了，大家都应该看到了吧。

分店长：前台，今天早上货送来时是你签收的吧？怎么没想起下午送出去时电梯停电的事？

前台小姐：我哪知道这东西今天要送出去？



短评：相关人员似乎都做了该联络的事，似乎谁都没错。但是联络到位不到位，要看结果，那才是检验的标准。

我们都觉得自己已经尽力了，该联络的都联络了，也告知对方了，他也听到了，他也看到了，我已经尽职了。可是，为什么不如人意的事情总会发生呢？

原因就是：联络不到位！要知道，联络了 \neq 联络到位了。它们不是一码事。

在前文“跟谁联络”一节中，我们分别讲述了几种联络的方式，其中主动



性联络是自己主动跟别人联络，这种场合下人们一般都能想方设法地把联络做到位。因为那件事涉及你自己的利益，你为了把自己的事情办成，自然会很用心地想办法做到位。

可是到了另外几类联络（被动性联络）（转达性联络）时，我们往往就不那么用心了。只是完成任务式地把信息往外一递，至于联络到位了吗，事情办了吗，起作用了吗，还需要补办点什么吗，等等，统统扔到脑后去了。因为那些与自己没多大关系。等到发觉因联络不到位出了问题，追查到自己这里时，都会搪塞：我联络了的呀；我跟他说啦；我给他发了邮件啦；我打电话告诉他了呀……似乎自己尽职了，没有责任，一脸的冤枉。

是这样吗？

- 信息传递在你这个环节出了问题，你怎么没有责任？
- 你传递出去的信息没起到作用，是因为你的传递方式有问题，你怎么没有责任？

把转达性联络和被动性联络工作也当作自己的事来对待，认真地联络到位吧。

随时复习



联络是为了和对方信息共享，但是联络如果不到位，就起不到这个作用。

报联商铁则 64

联络一定要到位，不到位等于没联络。



案例 No.107

经 理：鲍莲裳，我昨天已经让你通知甲公司的陈经理把约见的时间由2点改为3点了，今天3点我去拜访，可是陈经理却非常生气，说“已经约好了2点，怎么迟到了1小时”，这是怎么回事？

鲍莲裳：啊？昨天，我的确给甲公司打电话，说了调整拜访时间的这件事呀。

经 理：你是直接跟陈经理说的吗？

鲍莲裳：不是的，因为陈经理不在，我对接电话的人说“拜托您转告陈经理改变拜访时间”。

经 理：哦，是这样，那么你请谁转告的？

鲍莲裳：嗯，这个……我没有问他的名字。



短评：上级交代的工作做了吗？做了。可是在上级眼里她做了吗？不仅没做，还把上级给坑了。

信息发布方的责任

我说了	≠	他听清楚了
我给他发了邮件	≠	他看到邮件了
我告诉他了	≠	他记住了
他听到了	≠	他听懂我的意思了
我给他打过电话了	≠	他听明白了
他听明白我的意思了	≠	他接受我的观点了
他接受我的观点了	≠	他有把握做得到
他有条件做得到	≠	他能按时做完

经第三者转达时把联络做到位的有效办法

上级交办的任务最终是要找你要结果的。你在执行过程中可能涉及第三者，甚至第四者的协助。由于你拜托他做的事与他自己没有多大关系，一般来讲他不会像你那么上心，于是被敷衍、被放置，甚至被遗忘的可能性都有。这种情况下，你如果过于相信这些中间经手人的话，出了问题倒霉的终究还是自己。

当你拜托别人做事的时候，问清他的名字或者工号。这不仅让你在事后确认时能够有迹可循，还能起到无形中给对方一个精神压力的作用——你如果把我的事不当事，我会找到你的，这样一来对方就不敢怠慢了（至少不敢怠慢你这个知道他工号的人的事了）。



联络一定要确认



案例 No.108

公司召集了全国各地的营销员，利用周末在湖滨的一座别墅里由研发部长进行新产品的解说和使用培训。可是到了早上9点开始培训的时候，资料只有研发部长带来的几份，学员们的资料和样品都没有。

负责组织这次培训的科长问执行负责人鲍莲裳是怎么回事。一查，原来是快递出了问题。小鲍一周前就把资料交给一直使用的那家快递公司发出了，平常都是第二天，最迟第三天就能送到，于是这次就没再追踪确认。

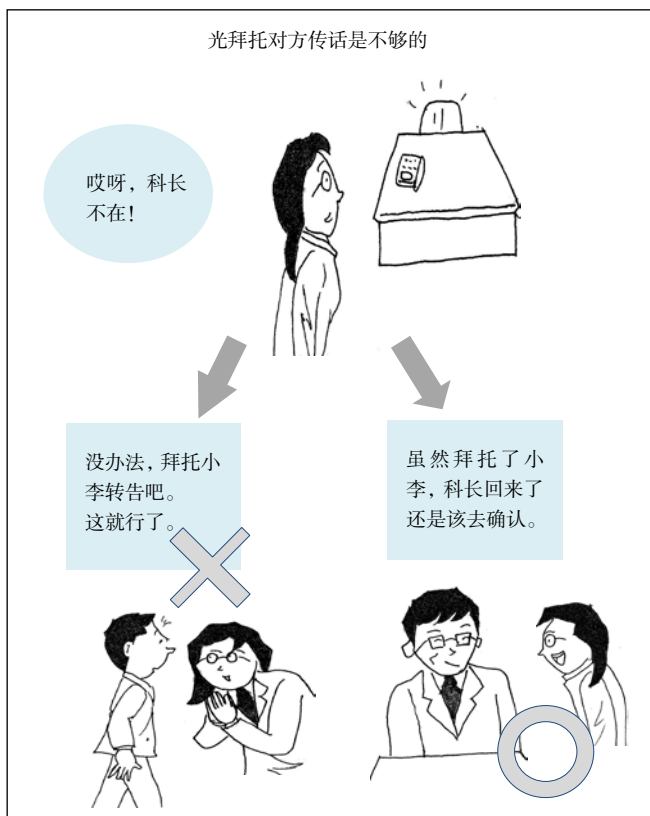
这个时期正好是节后，赶上节日期间网购打折商品发送的高峰期，快递公司忙得很，有些快递员也是雇来的临时工。他们说已经送过两次了，这个湖滨别墅的管理员都没在，东西不敢放下就又拉走了。现在就算马上送过来，也得下午1点才能到。



短评：为什么不确认？作为这次工作的负责人，鲍莲裳应该负责到底，光寄出了不行，得确认送到了才叫把事情做完。

工做出了差错、发生了意外时，我们会奇怪：“怎么会这样？不该发生啊！”但是之所以它发生了，都是由于在哪个环节办事不严谨，确认不够，过于相信别人等原因造成的。也就是说，这都不是“天灾”，而是“人祸”——只要操作的人严谨一些，都是可以避免的。

多关心一些：传到了吗？转达了吗？扭曲了吗？遗漏了吗？少人了吗？按时转达了吗？重点突出了吗？数字说错了吗？时间说对了吗？对方有回复吗？



养成认真确认的习惯

- 发了短信要确认——对方收到否？留下证据。
- 发了邮件要确认——请对方收到后回复。若收不到回复，要追个电话过去确认。
- 手机订票要确认。
- 对方通知的地点要确认——提前查阅地图，考虑前往路线和交通手段，做到胸中有数。
- 请人传话要确认——转达了吗？何时转达的？是直接转达给本人了吗？
- 发出通知要确认——有关的人都接到通知了吗？能执行、落实吗？有什么问题吗？
- 汇款存根要保留——直到对方收到汇款之后再处理。



- 没听清的电话要确认。
- 手机参加活动等信息不要急于删除，保留查询。
- 重要事项临近时再确认——确认时间太早了恐怕信息不准确，也容易再被遗忘。
- 名片上不认识的字要确认。
- 文件上模糊的字迹要确认，不能想当然。
- 多确认几次，不怕麻烦，小心驶得万年船。
- 第六感觉得哪儿不对劲——马上确认，别拖拉。
- 发出的传真、邮寄物、快件要确认——送抵了吗？谁签收的？
- 拜托对方回电话却迟迟不回电时要确认——不要等，自己主动往前推进。
- 拜托对方办事时要给出希望办妥的时间——到时间之前要确认，不可一味等候。

可能有人会说，这太过分了吧？太麻烦了吧？其实太有必要啦！

看看身边那些不该发生的事情吧！工作中、生活中，因别人的不认真导致自己受害的事情还少吗？正因为如今社会风气并不严谨，不认真的人太多，你置身于这些办事说话“大概齐，差不离，应该是，没问题”的人群之中，是指望不上别人时时处处给你认真严谨地办事的。

没有办法改变别人，那就改变自己。每逢办事涉及他人时，你就得提醒自己如此烦琐地去——认真确认落实，重要的事更要亲耳听到、亲眼过目，才能确保在自己这里不出问题。这样一来，你自己的严谨作风就在不知不觉中养成了。

确认也需要技巧

确认传达到位与否时要替他人着想，尽量不要给对方造成不愉快，或增加他的负担。

- 催促别人回复时，可以在谈别的事时轻松地顺便提一句。
- 直接催问有讨厌、批评、追问的嫌疑，最好婉转些：日前关于××事的邮件是不是我没送到？
- 过多地使用发送收条式的邮件，会给对方一种被你监视着的感觉，令人不快。
- “为了确认时间和地点，请于×月×日前给予明确回复。”



- “为了确认出席人数以便会务安排事务，请不出席的人回复一声。”
- “对于变更的内容有不明点的人，请不必客气地与我联络，内线电话号码 516。”
- “为了确认，请回复为盼。如无意见，请在此文末尾加上‘OK’，将原信回送即可。”



案例 No.109

有一次，我的手机里没头没脑地进来一条短信：“这次再订××货物××件，请于×月×日将货发到老地点的仓库。”

这跟我毫无关系，明显是对方发错地方了。我就是置之不理也是没关系的。但是，如果我不提醒对方一下，可以想象到了那一天货物不到时，他们双方之间发生争吵的情景。



短评：做人厚道点，于是回他一条：“发错地方了吧？”提醒人家一句，行善积德呀。



练习题 18 这样做，联络到位了吗？

老张不在时鲍莲裳替他接了一个电话，按照 6W3H 做了记录，并且复述确认无误后，把来电记录单贴在老张的桌子上了。



本章小结

联络技巧复习

1. 我知道不等于你知道，所以需要联络。
2. 为了营造高效的工作环境，团队内需要密切地联络。
3. 联络五要素是及时、准确、不遗漏人员、不遗漏内容、不扭曲内容。
4. 多替对方着想，给需要的人送去他需要的信息。
5. 有保鲜度的信息要重视及时地联络。
6. 与对方联络时，应该照顾到对方方便与否。
7. 根据内容、重要性、紧迫度选择合适的方式进行联络。
8. 做好准备，妥善开始。
9. 联络的表述要具体、简洁，不要引起误解。
10. 联络活动的重点是信息准确。
11. 重要的联络一定要注意确认。
12. 一次成功联络的标准是联络到位。



联络的确认事项

- 坏事应该尽早联络。
- 接受留言时记下对方的姓名和事由。
- 团队内的用语、略语应该统一标准，以免造成误会。
- 发信不等于联络，重要信息一定要和对方再确认。
- 致谢的信息不耽搁；致谢的电话要尽早，邮件要尽快。
- 频繁地传递必要的现实信息，注意时机和新鲜度。
- 电话和面谈时，注意把事由和时间清晰地传递给对方。
- 为了不至于传递不到，发出邮件之后还应跟上电话或短信。
- 若想彻底地共享信息，就从整顿传递方式的体制开始。
- 含混不清的词语会造成误解，应根据事实选用简洁的词汇表述。
- 重要的事项要反复确认，不要遗漏或遗忘。
- 在传递共享类的信息时，注意灵活选用合适的手段。
- 不仅传达数字和文字，还要把信息的意思传递过去。
- 联络活动的目的是达到信息共享，并使这种共享程度尽量加深。
- 联络的双方都是有各自目的的，从自己的目的出发进行联络时也要照顾到对方的目的。
- 当今的联络手段太多了，要注意选用合适的传递方法。
- 不应自顾自地发出信息，要确认对方想知道什么信息。
- 不是把信息送出去就完成任务了，要考虑如何才能确实地把信息传递到位。

第 5 章



学习“商谈”的技巧—— 发挥集体的力量

➔ What: 什么是商谈



案例 No.110

新员工鲍莲裳参加工作半年了，下面是她的做法。请问，哪个做得对，哪个做得不对？

1. 一项工作做完了，马上向发出该项工作指示的人汇报。
2. 觉得有必要的信息，立即不失时机、没有遗漏地向有关人员通报。
3. 挑战自我！碰到了工作上的困难不依赖别人，自己努力设法把它干好。



短评：前面几章，我们陆续学习了“汇报”和“联络”的技能。

上述第一个做法符合汇报的要求。工作做完了不等上级来问，主动前去汇报结果，这是对的。

第二个做法也是对的。及时、不遗漏地主动把信息传递出去。

第三个做法有问题。新员工往往容易这样做：开始工作后什么也不会，跟着师傅学。师傅教了1，学会了1，每天重复地做1。师傅又教会了2，又重复



地做 2……日子过得很单调、很无聊。突然有一天碰到了 3！这可是件新的工作，很有意思，具有挑战性！这回自己先干干看，练练。反正已经有了些基础，又不是什么也不会！于是，不经请示就干起来了！这样的擅自行动容易出问题，上级在不知情的状况下也无法预先防范，出了事难以补救。

我们去上班，做工作，是在完成上级交办的任务。你负责的这摊业务肯定构成这个团队大目标中的某个环节。因此，你这里的状态肯定会直接或间接地影响到整体。这也正是你的上级需要了解你这里状态的原因所在。

有时你想更好地完成上级交办的任务；有时你在前进中遇到了困难和障碍，苦于无法突破；有时你做错了事、惹了祸，想要挽回或难以向上级坦白；有时你想到了更好的工作方法，想要改进、改善……这种时候不要擅自行动，不要自己苦恼，不要自己纠结，找人去商量商量：

- 向上级请示自己的做法是否得当。
- 拿出自己的想法，让人家给你参谋参谋，出出主意。
- 说出苦衷，求得对方的体谅和理解。
- 一看事情不妙就早打声招呼，自己预先做个铺垫，同时也让对方提前准备。
- 仅仅吐吐胸中的苦水，释放一下自己的压力。

两个脑袋总比一个脑袋想得全面些。“三个臭皮匠，顶个诸葛亮”嘛。找人念叨念叨就会好些。这，就是“商谈（商量）”。

商谈的定义

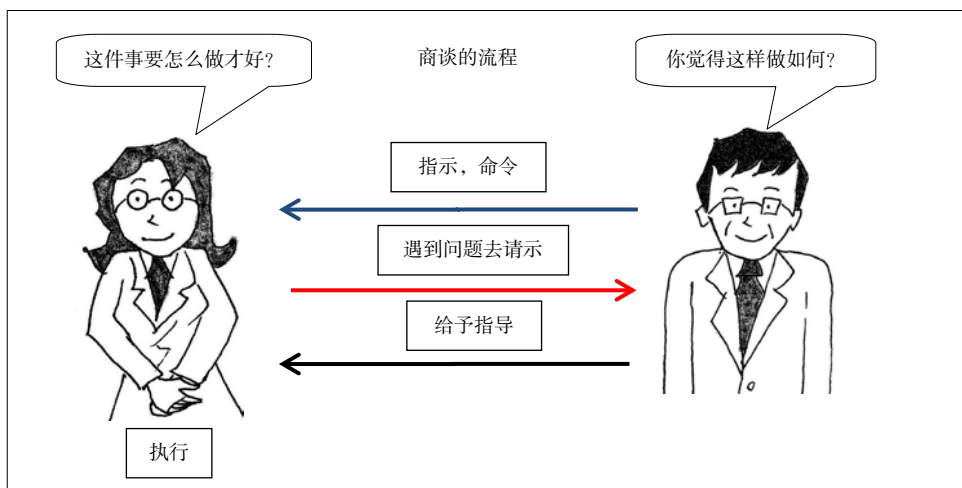
当自己为难时去找人帮忙，征求意见。用双方的智慧和力量，共同找出最佳的方法破解难题。

根据你找的谈话对象不同，商谈的作用也不尽相同。

工作上的事，往往找自己的上级商量，这种时候它的作用就是“请示”。

如果去找别的部门的上级，或者找自己的同事、老员工、老师傅、长辈、能者商量的话，其行为可以叫作“讨教、请教、协商”。

如果找自己的“闺密”、“发小儿”、“铁杆哥们”、同学、室友、亲戚、家人商量的话，其行为可以叫作“参谋参谋”或“出出主意”。



由此可见，这里说的“商谈”的含义，不是商务谈判中的“商洽”“洽谈”，那是谈合同、谈条款，是各执己见的讨价还价。而我们在这里学习的商谈是“请示”“讨教”“协商”“参谋”，是完全不同的两个范畴，千万不要混同。

商谈在我们的工作中会频繁出现，运用好了于公于私都有利。其中也有很多操作技巧，掌握了可以使你如虎添翼，利用他人的资源帮助自己突破难关，使自己迅速成长。

随时复习

上级的资源、集体的智慧、团队的力量都比自己一个人单打独斗要强得多。

报联商铁则 65

遇到为难事不要自己烦恼，找别人来帮忙就是商谈。



为什么要商谈

团队力量破难题

人们只要工作就会碰到问题。越是能干的人，涉足的领域就越多，于是碰到问题的概率就越高，其中很多问题是自己一个人难以解决的。

从决策方面来讲：如果自己独断，有可能犯方向性的错误；有可能束手无策；有可能浪费资源；有可能把问题搞大甚至搞糟，招致损害，自己又负不起责任。

从操作方面来讲：面临的很多问题有时仅靠一个人是无法解决的，必须依靠团队的力量才行。

这种时候就需要调动团队的资源、组织的力量了。这也就是个人要加入团队才能有所作为的原因。



案例 No.111

公司产品的一大部分是通过市里的各大超市销售的。鲍莲裳的工作是往超市发货。

由于新产品不断上市，仓库里旧货品种繁多，最近送去的货物与运单不符，甚至缺货、错发货的现象也频频发生。而且近期以来，每到周末，运货车辆容易被堵在途中，延误了超市规定的到货时间，还引起过超市的投诉。

鲍莲裳真是伤透脑筋了。她加了很多班，想了很多法子，也没多大改善，心理压力很大。

她也曾和要好的同事倾诉过，虽然释放了一些压力，但没起到根本的改善作用。她一直没敢去找领导谈，因为怕弄不好会挨批。再说，万一领导要求她这么做、那么做，再增加了工作量可就不划算了。

后来实在抗不住了，她只好硬着头皮去找科长商讨办法。不料科长立即拿出一套应对这种事情的 Q&A 文件，其中详尽地开列了遇到这类情况该怎么应对的种种很实用的措施。原来科长以前担当这个职位时也发生过这种现象，他早年就总结出了一套对策。



短评：在事态变得严重之前，就该想起可以去找领导商谈，请示对策。这是天经地义的行为，没什么可怕的！

我们是在团队里工作的。团队是一个巨大的宝库，比你个人的力量强大多了。上级那里有权力、有资源、有经验、有信息，站得比你高、比你有人脉、比你有办法！为什么不用呢？那些都归上级个人所有吗？不，那是团队的财产，你也有使用权。

所以我们在这里学习商谈，一开始就要弄清这个基本的概念：在工作中遇到了问题时，不要自己判断处理，不要自己抱着难题为难，不要把自己累得倒下。

澄清几个观念

- 找人商谈不是逃避。商谈也是执行力的一种形式，是想方设法推进工作的手段之一。
- 商谈更不是找人发牢骚，它是在设法借用别人的力量完成自己的工作，是为了解决问题。
- 商谈能借用他人的经验打开自己的思路，或少走弯路、寻求启发、未雨绸缪，都是为了工作。

解决问题增效益



案例 No.112

科长指示鲍莲裳在今天下班前整理出一份材料，但直到快下班了也没个眉目，于是鲍莲裳马上去找科长。

鲍莲裳：科长，你要的那份资料我想把它弄得详细一些，我想到曾在网上看见过一组数据，就去找，好不容易刚刚找到了，可是……

科 长：这就快下班了，你弄得完吗？

鲍莲裳：现在才做了一半……

科 长：是吗？哦，已经4点多了！我来看看，弄成什么样了？嗯……还可以嘛。这里可以简化些，有关附件明天再整理也还来得及。这样的话，



你看还需要多长时间？

鲍莲裳：是吗？那太好了。那我抓紧点，估计5点能弄完，可以吗？



短评：遇到问题马上去请示。去请示得越早，越能给上级留出应对和处理的时间余地。

商业活动其实就在不断地“解决问题”。职场上的报联商沟通其实就是为了解决问题才有必要的。

什么是问题呢？事态的现状发展下去走向的那个未来会偏离目标，就是问题。在这个案例里，都4点多了，才做了一半，距离上级要求的“下班前做完”的目标甚远，这就是问题。

你这里出现的问题，上级是能够解决的。但是如果你不去跟他请示，他就不知道你这里出现了问题，也不知道你的问题出现在哪里，也就无从下手。你及时地找他请示，起到了信息传递的作用，让他明白了：原来是这样，得赶快应对，于是问题就解决了。

随时复习



不论是客观条件变化还是自己遇到了难题，都可以用商谈来解决。

报联商铁则 66

找人商谈、商讨、讨教，都是为了解决自己的问题。

改善工作提建议



案例 No.113

鲍莲裳接手了离职员工的业务，其中对A公司原来是每个月要去访问两次的。渐渐理顺了之后，她增加了对该公司的邮件沟通，每个月只去访问一次，把腾出的时间用来开发新客户，并收到了良好的效果。会议上她很自豪地向领导汇报自己的成果，不料却遭到了领导的大声呵斥！



短评：商务活动是团队作业，每个人都不是在单打独斗。局部改变会影响到整体，因此改变工作模式的权限在领导那里。部下的任何想法在付诸实施之前都要征得上级的同意才对。有合理化建议？想创新？很好！但是，先去请示了再行动！

上级在给你布置工作时，不仅布置他要达到的目标，还可能给你交代了工作方法，或者已有固定的操作模式。于是你开始按照 **G-P-D-C-A** 的模式拿出一个方案（**Plan**），获得批准之后就开始操作了（**Do**）。

在第一线执行的你会遇到很多情况，于是可能发现原有的操作模式或已获批准的执行方法未必是最合理的；或者推进中遇到了什么障碍需要及时调整。这时就需要 **Check**（反省、检查）和 **Action**（调整、改善）了。这个环节重要的是：必须向上级请示，不能擅自行动。哪怕你的建议、方案再合理，也要在执行前先去请示。因为上级处于全盘调度的位置，你这里的变化是要由他来负责任的。

商谈是进行改善的工具。具体负责人可以对事情进行调查、判断、企划，并提出建议。但决定权在上级！在一个团队里决策是有规则的，违反这一规则就会打乱秩序，责任就难以分清了。岗位上的人是可以出主意的，但人人都有主意，如果大家都可以擅自按自己的主意做出改变的话，岂不要乱套？

即使被授权可以自己看着办了，也要去跟领导打个招呼（确认没问题）之后再动手。尤其当你要做的改变会牵扯到其他部门时更要向上级请示，以免引起部门间的不协调。



案例 No.114

刚上班一周的鲍莲裳跟着师傅出席了一次新产品开发研讨会。会议是在资料室召开的，大家献计献策、发言踊跃，涉及各个领域，翻出很多资料，摊开来讨论。

散会后，老员工们起身走了，师傅招呼鲍莲裳“把资料收一下再走”。鲍莲裳还看不懂那些专业资料，迷茫了：这份资料该是放在这里的吧？边想边拿起来往书架上放。

师傅拦住了她：“小鲍，刚上班，不懂不要紧，多问问再动手，不要自行决定，会搞错的。”



短评：事无巨细，不懂不要自以为是，多请示，哪怕是很小的事情。

很多人不懂得这个道理，遇到事情时出于好心就先应对了，然后才去汇报，结果被上级批评。

什么事情要请示，什么事情可以不必请示

一个岗位上的员工，当你什么也不知道时，要频繁地去请示：“师傅，您看 1-2-3-4-5 该怎么干啊？”师傅教会了你。当你再去问“1-2-3-4-5 该怎么干”时，师傅会说：“你不是都学会了吗？别再来问我了。”好！这就叫授权，1-2-3-4-5 他已经授权给你干了。

那么该请示什么呢？“6-7-8-9-10 该怎么干啊？”或者“1a-2a-3b-4c 这些变种该怎么干啊？”这就叫请示。凡是碰到了新的事情就该先去问，哪怕你觉得自己能干，也别擅自行动，问问再动。

等你当了组长，1~150 上级都已经授权给你干了。但是其中 1~50 是部下小张在干，51~100 是部下小李在干，你自己只管干 101~150 的事。这时候你要向上级请示的是：“151~160 该怎么干啊？”同时还要向上级请示：“我这儿 121 的地方有什么事；小张那里的 23 有什么情况；小李那里的 66 和 88 有什么情况；其余正常。我打算这么办，您看行吗？”



随时复习

自己不知道的事情不要擅自动手，不会干的工作不要忙于瞎干，请示上级之后再行动。

报联商铁则 67

有想法、有合理化建议很好，但一定要请示之后再行动。



What: 商谈什么

我们所说的“报联商”里的“商谈”，通常包括如下内容：

1. 把握方向——上级知道了，就能给你把关。
2. 破解难题——找别人帮忙，借助别人的力量。
3. 防错纠错——误听、失误、遗忘、惹祸、把事办砸了时找别人帮忙。
4. 提高效率——集体的力量比个人大多了。
5. 提出建议——自己有新方案、新方法、新建议时。

而这些内容大致可以分为两大类：前面的 1~4 项分为 A 类；第 5 项自成 B 类。

A. 基础的商谈：为了能够正确地工作——当不明白、纠结、苦恼、为难时去找人商谈。

B. 高级的商谈：为了改变工作方式——工作有感想、有提案，想提高一下时去找人商谈。

在这里我们重点介绍 A 类——为了能够正确地工作而进行的商谈。

用商谈把握工作方向



案例 No.115

鲍莲裳被上级委托去租间门店，开一个全市最漂亮的美容院。给她指示的具体条件是半年内能开业，月租金 1 万元以内，不低于 100 平方米。

上级跟她说：“交给你了，看着办吧。”


上级这样信任自己还是第一次，鲍莲裳很高兴。有了授权就可以“自己看着办”了！

经过一番调查寻找，她看到车站的东侧老城区的市街已经成熟了，现在就很热闹；而西侧正在热火朝天地开发，新城区的建筑都很现代，但是建筑工地很多，较乱。最后她选定了老城区的一间门店，那间门店临街面很宽。“好好设计装修一下，肯定最漂亮。”

签了合同交了定金后，鲍莲裳才去向上级汇报。不料上级看了照片再一



看地图，就不高兴了：不是跟你说要搞成“全市最漂亮的”吗？高铁开通前，车站西口区域的工地都会收尾，那里长远的潜力多大呀。

 **短评：**这种情况必须注意，越是上级说“你看着办吧”，给了你信任，越不能懈怠“请示汇报”。这份信任是沉甸甸的啊。

事前的请示比事后的汇报效果好

上级给你授权是觉得你办事中他的意。但这种信任是从过往的经验中得来的，不代表这次你的做法也肯定又能“中他的意”。

你想把工作的结果做到上级满意，就先去请示吧。因为“请示”肯定是向下达任务的上级去请示，那么“请示”这个行为本身就带有“确认”的功能。多请示能为少犯错误保驾护航。

随时复习

自己吃不准、迷茫、困惑时去找上级商谈，请上级把关，指明方向。

报联商铁则 68

事前的请示可以避免擅自行动之后的返工。

用商谈破解工作难题



案例 No.116

在工业区里人事科工作的鲍莲裳正面对一个难题，生产线上的操作工人手不够，总也招不够。她在工业区的人事工作者的聚会上得到的信息是同行们也面临着同样的问题。仔细调查一下，发现这附近的居民区里能出来工作的主妇们都已经到工厂上班了，但是还有不少孩子妈妈被孩子拖住了脚，想出来工作却做不到，因为这一带没有托儿所。有人去市政府反映过，答复是近期没有计划在这一带设置托儿所。自己工厂办一间吧，资金又不够。

鲍莲裳倡议工业区各厂共同出资办一间托儿所。尽管各家都有自己的算



盘，但是几经磋商，集合大家的智慧和互相让步，最终还是办起了托儿所。于是工业区内的工厂也都解决了自己的用工荒问题。



短评：个人的力量是有限的，有时候一个部门的力量也是有限的。商谈并不仅仅局限于团队内部。不论内外，利用好了的话，集体的力量是以指数级增长的，相当巨大。

有些独自不能完成的大型工作，可以通过横向的商谈来完成。建立在互惠互利基础上的商谈，可以达到双赢、多赢、共赢的效果。

互相交换信息，交换想法，求同存异，进行磋商。就算各方都有不同诉求，也争取把能达到的共识最大化。这不也正是国际上处理双边关系、多边关系的原则吗？

用商谈防止错误发生



案例 No.117

新员工鲍莲裳的工作是处理进口单据，英语用得挺多。有一天她跟科长说：“咱们科里买本电子字典就方便了。”科长回答：“是啊，别人也可以用，大家都方便。”

不久后，正好公司合作的文具店有人来送文具，于是鲍莲裳指着他们的商品目录里的相片就订了电子字典。转天货就送来了，鲍莲裳这下可方便了！

月底，文具店的结账明细来了。负责总务的小娄看到明细惊呼：“什么时候买了电子字典？没见到谁批准了啊！”鲍莲裳心想：科长不是同意了吗？

公司是有规定的：购买文具需要填写购物申请单，呈报上级批准。



短评：涉及此事，三者的沟通都有问题：鲍莲裳作为新员工，应该学习公司的规章制度。不懂时不要擅自行动，要请示，要多问、多请教。总务的小娄作为负责人，在收货时应该亲自确认，而不是授权他人。上级当时的首肯本意是让鲍莲裳去按公司规章填写购物申请。但是对于新员工，他指导得不具体、不彻底。

如果鲍莲裳在向文具店订货时再向科长确认一下的话，就不会发生这样的失误了。

工作中有很多不该发生的浪费、低效、空耗都是沟通不足造成的。

负责的人自以为是，按自己的理解操办而不向上级请示（确认），于是出现的结果上级根本不知情！小到一笔费用的浪费，大到一个项目的失败，甚至因为此类错误频发而最终导致公司倒闭的都有。

用商谈提高工作效率



案例 No.118

坐在办公室入口处的鲍莲裳看到门口来了个外人，马上站起身应对。原来是一名客户，拿着本公司的一款产品，是来投诉产品质量的。

鲍莲裳和气地问清了客户的来意，费了很大劲才弄清产品的故障现象和他的诉求，之后马上跟工厂联系，确认问题的性质和处理办法。听厂里说可以给他更换，这才去向就坐在后边不远处的科长请示。

科长说：“我早就看到啦，也听到你们的对话了，而且我听了几句就知道了，上个月在别的门店也发生过一次同样的质量投诉。刚才我已经跟厂长确认过，决定把这一台也回收，送到厂里去作为分析问题发生原因的样品。我们已经商量好，决定给客人换一台新的了。”



短评：遇到问题、投诉时，在弄清情况后应尽快向上级汇报情况，请示对策，获得指示和支援。然后再按上级的指示应对，才能高效地解决问题。这个案例里，上级是在背后暗暗地支援着她，才能这么顺利。试想，如果等鲍莲裳来请示之后科长才应对的话，工厂那边能这么快就决定，事情能这么快就得到解决吗？



练习题 19 发现确实由于自己的失误而出现不良后果时，采取行动的先后顺序是下列哪一组？

1. 寻找原因，杜绝后患；
2. 真诚地道歉；
3. 立即行动，减少损失；
4. 向上级报告。



- A. 1-2-3-4 B. 4-3-2-1
C. 2-4-3-1 D. 3-4-1-2 E. 4-2-3-1

随时复习



遇到突发事件、客户投诉，在初步弄清情况之后应尽快向上级汇报，请示对策。

报联商铁则 69

突发事件的应对更应该尽快请示，不要擅自做主。

➔ Who: 跟谁商谈

选准商谈的对象很重要

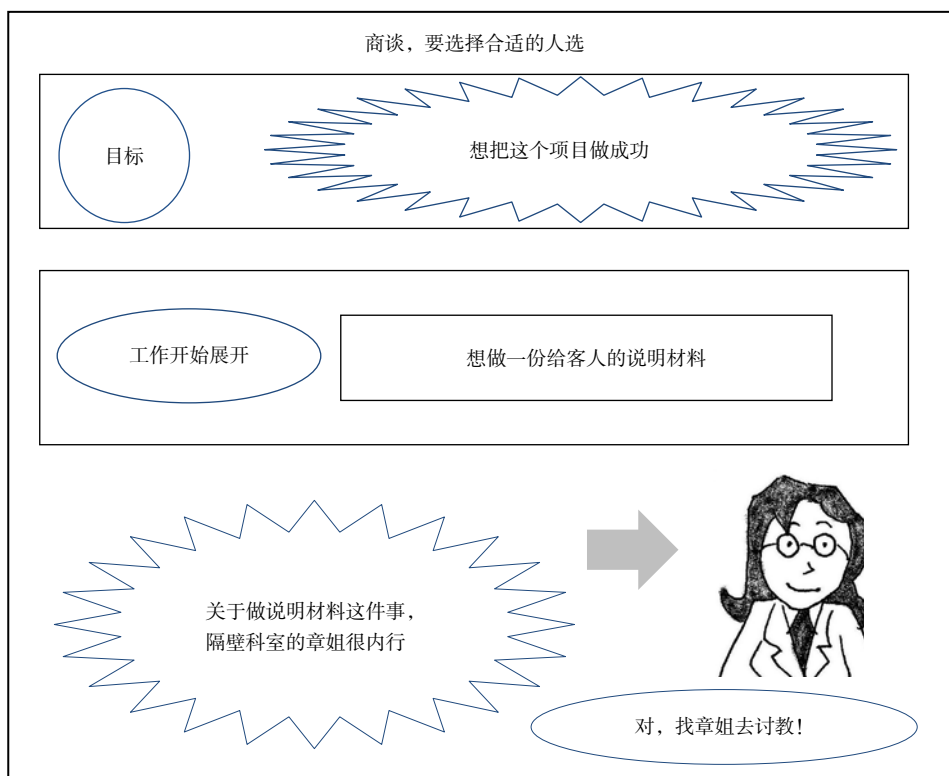
谁是可以商谈的人？根据你要商谈的内容、性质，寻找能帮你参谋、能给你协助的人。

合适的人：

- 站得比你高，比你经验丰富的人。
- 在自己讨教的内容方面有知识、有经验的人。
- 乐于帮助别人的人。
- 不会感情用事，能客观地说清情况的人。
- 能够保守秘密的人。

不合适的人：

- 缺乏洞察力和判断力的人。
- 不大了解该项内容的人。
- 不愿帮助别人，只以自己为中心的人。
- 倾向于感情用事的人。
- 你信不过的人。



发掘自己身边的商谈对象宝库

当自己遇到难题时想找个人商量商量，左看右看竟找不出一个合适的人来。为什么会这样？是因为你自己平日里没有注意了解别人。

你周围的人各负其责，各管一摊。平日里各忙各的，接触不多。于是他的岗位，他的职权，他有什么特长，他为人如何，他的责任心如何，他的视角、高度、胸怀……你都不甚了解。如果你平日不注意去了解这些，对这些一无所知的话，那么即使你身边就有能帮你的高人、贵人，你也不知道！

怎么发掘这个宝库呢？有两种办法。

- 顺便地：利用日常工作需要和人接触的机会，别光就事办事，有意识地注意观察、了解对方。
- 主动地：有意识地了解身边的组织结构，各位置的人员、职务、责权、工作现状和他的为人。



随时复习

商谈是借用别人的智慧，因此，选对商谈的对象就很重要。

报联商铁则 70

正确地选择商谈的对象，才能有针对性地解决自己的问题。

找上级去商谈——请示

工作上的事找上级去商谈就是“请示”，这是工作中最多见的商谈模式。

理直气壮地利用上级、团队的资源



案例 No.119

我们来看看《西游记》故事里的主角孙悟空是如何运用“商谈”的。

他的顶头上司是谁？不是师父唐僧，而是观音菩萨。为了让东土大唐的万民也能信奉大乘佛教，普度众生，董事长（如来佛）指派总经理（观音菩萨）前往大唐寻找一个来西天的取经之人。在途经五指山时，观音菩萨遇到了压在那里 500 年的孙悟空，于是吩咐他“等师父来时救你出来，好好地保护师父去西天取经”（这是上级在布置任务）。

这个任务交代得很明确；How to——保护师父；Where——去西天；Why——取经。那真实的意图呢（What）？上级没跟孙悟空说，其实是要“普度众生”。


于是孙悟空这个部下开始执行这个任务了。第一个遇到的难关就是黄袍怪（熊）。一通努力之后（该自己做的工作也还是要做的），打不过，当然得找领导去了。

观音总经理，您看怎么办？我是尽力了，您也该出手帮帮忙了吧？如果您不帮忙的话，您交给我的这件活儿我可就没辙了。不是我不好好干，是我的层次、能力、资源实在无力突破这个难关，要不，咱们就算啦？（西天不去了，经也不取了！）

此时，观音菩萨能不出手吗？她不帮孙悟空渡过难关，怎么跟如来佛（她的上级）交差？

按照这个道理，一路上孙悟空每逢遇到自己过不去的难关，都堂堂正正地去找上级（观音收金鱼）；同事（哪吒剿灭老鼠精）；能者（赤脚大仙收金毛犬）；长辈（太上老君收金角、银角）来帮忙。

甚至在突破六耳猕猴这个难关时，当总经理（观音菩萨）都难以应对时，董事长（如来佛）也只好亲自出手相助不是？否则高层需要的“西天取经”这项工作就得不到落实了。他们能坐视不管吗？

 **短评：**只要你自己把该做的都做了，你已经努力了还无法推进时，只管大大方方、堂堂正正地去找你的上级，动用集体的力量帮你渡过难关。

帮助你是上级天经地义该做的事，没什么不好意思，也没什么不应该，更没什么不对。就像孙悟空一样，理直气壮地去，找他们来解决问题。

所以，大胆地利用上级吧，但是要注意方式方法，要客气，要珍惜，要懂得感谢。

上级也在等着你来找他

其实上级早就做好这样的思想准备了：部下来请示时不能吝啬。因为不帮你把问题解决的话，到头来还是他的责任，他这摊工作就不能有很好的业绩。

尽管也有个别上级以忙为借口不爱应对部下的商谈，还有的人总是让你自己再去考虑。可是大多数上级都期望自己的部下能尽快成长，会运用跟自己一样的经验去工作，毕竟这种状态他也轻松。



随时复习

工作上的事情，商谈最多的对象是上级，从他那里可以获得指导、协助、支援。

报联商铁则 71

找上级去商谈就是请示工作。



找师傅、老员工去商谈——参谋



案例 No.120

上级让鲍莲裳到某地铁站附近去租间店铺开个门店。鲍莲裳按照 6W3H 问清了上级的意图，开始了寻找。

经过几轮筛选，有两间比较中意。一间马上就得签约，否则就会被别人订走，但是房租要贵些。另一间倒是价格上要便宜 20%，可是现在原住户还在用，得等年底才能腾出来。

鲍莲裳吃不准了，想找领导请示一下怎么办。可是领导去欧洲出差了，得一周才回来！



短评：团队里的老员工接触上级的时间比你长。他们或者比你更了解上级，或者也曾经经历过类似的局面；找他们给你参谋参谋，比你一个人苦恼要好。当然最后还是得你自己拿主意。

在学习汇报那章时，我们学习了一个原则“向下指示的上级直接汇报”。但是当执行这个原则不具备条件时，找师长、老员工请教一下总比自己一个人做决定要好。

一般来讲，团队不论大小，上级都比你忙。他在处理高级的问题，考虑全体问题。所以作为员工，有了什么事应该先去找师傅请教，只有师傅解决不了的问题才拿去找上级。

再者，一般新员工的问题基本上老员工都会，大都在这个层次上就基本能解决。所以不要什么事都跑去找上级。去找上级请示之前最好先听听师傅的意见。假如自己没有师傅，也该考虑先听听老员工的意见，之后再去找上级。

注意打造自己的商谈人才库

找闺蜜、发小、同学、同窗商谈，效果不大好。因为他们的经验、眼光、高度并不比你高多少，往往谈了半天，得到的结果无非是找到了一个比较可靠的“垃圾桶”，倾诉了一番而已，自己并没得到什么启发。



案例 No.121

鲍莲裳工作3年了，最近被选中进入总公司的某项目小组工作，实在感到经验不足。可是在专项这个方面，她上级的经验也不多。放眼公司内，她觉得隔壁科室的老张可以帮忙，于是去跟科长请示，能不能找老张学习和咨询。

科长想了想同意了，并马上就跟老张打了招呼。于是鲍莲裳每逢遇到不明白的事就去向老张请教，并且都向科长和老张通报。老张及时地给鲍莲裳以适当的指点，并给出了一些很好的点子，项目得以顺利推进。科长高兴，老张也颇有成就感。他对鲍莲裳说：“有问题你尽管来，我全力帮助你。”



短评：做上级的，都觉得自己的部下在有困难时首先就应该来找自己请示才对。如果知道了部下不来找自己，却直接去找了别人的话，他会觉得没面子，不高兴的。

所以，想找团队外的人去商谈时，先跟直属上级打个招呼再去，商谈的途中和有了结果时，还要注意跟自己的上级汇报。

商谈的对象是否选得合适，其中很有些学问。太高了用不着，太低了又不管用。最好是他的能力刚好能够解决你这个问题的人。而这个人不一定就是你的上级，也不一定就在你身边。这就需要你有一个人数众多的商谈人才储备库，能够有选择余地才好。否则，什么事都只能找那一个人去商谈也未必就都合适。

需要到团队外去找专业人士请教时，最好通过自己的上级判断该去找谁。听他的指示，或者干脆请他介绍。

但是，在找“能者”（该领域擅长者）商谈时，要注意：

- 对于你商谈的事，对方既是行家又很关心——完全可以依赖他，向他请教。
- 如果他关心度不高，但在这个领域很擅长——拿两个以上的方案请他选择，他会提出专业看法。
- 如果他关心度高，但在这个领域却不很擅长——每个方案的有利点、不利点都摆出来，请他给看看。



随时复习

商谈对象不仅仅在团队内部寻找，身边所有的能者都可以是商谈的对象。

报联商铁则 72

平日里注意多给别人帮忙，建立自己的商谈对象人才库。

➡ When：什么时候需要商谈

掌握不准意图时，马上确认



案例 No.122

科长拿着几张纸走到鲍莲裳的桌边，小鲍见状马上站起身来：“科长，有什么事？”“噢，你看，各个部门这个月的数据都报上来了，不过很凌乱，你马上把它整理一下，做成一张 Excel 工作表给我。”鲍莲裳马上按照接受指示的方法，确认了几项与 6W3H 有关的细节，复述确认清楚之后，就着手开始干了。

把数字往表格里填的时候，小鲍觉得有些不对劲：这张表格做成这个样子，开列了这些项目行吗？科长要这张统计表干什么啊？难道只是为了看上去清爽一些吗？是不是要跟上个月的数字进行比较啊？要不要添上这一栏呢？越想越不放心。不行，领导的意图领会得不是那么清晰，还是去请示一下，确认了才好，别干了半天他不满意。

“科长，你看这样的格式可以吗？这里是不是需要加上和上个月数字的环比栏呀？”鲍莲裳拿着初具模样的表格草稿去请示。

“对，对，就是这样。噢，后面再加上和去年的同比栏。我就是想看看环比、同比才让你做的呀。”



短评：上级给你的目标靶子也可能很清楚，但是让你打这个靶子的意



图、目的是什么？如果不弄清就开干的话，即使打中了靶子，上级也不满意。

有时上级给你布置了任务时，他自己也说不清目的和意图。这种时候，有可能是上级自己也不知方向对不对，让你替他去探路呢。这种时候更要密切地请示：

“领导，我现在这样了，下一步我打算那样，您看可以吗？”

“领导，我那样办不行，失败了，我还有法子，下一步我打算这样办，您看可以吗？”

“领导，我试了几个法子了，都不怎么样，我打算继续想法子，您看……”

这样密切地请示、汇报，即使你因“探路”掉进坑里去了，领导也会来捞你的。可是你如果请示得不及时、不密切，领导没能及时地掌握你这里的状况的话，你掉下去了恐怕他都不知道！

根据目的领会上级的意图



案例 No.123

辽沈战役中，关键的一仗是攻占锦州。前线司令部给锦州外围的一支部队发去命令：“迅速占领机场。”但是锦州有两个机场：一个在锦州西部，正在使用；另一个在锦州北部，早已废弃了。收到上级发来的命令，前线指挥官慎重起见，就又发电报反问，确认了一下：“锦州有两个机场，让我们占领哪个机场？”上级这下发火了，马上下令叫另一支部队去占领了机场。打下锦州之后总结时，指挥官就挨批了。按道理的确不该反问。有用的机场你去占领，没用的机场你去占领干什么啊？



短评：若按照我们学习的原则“摸不清上级意图时马上去请示”来做的话，这个案例里的部下没做错。可是，在具体实践中执行者不能教条地照搬，应该从命令的目的来领会上级的意图。打仗嘛，攻占机场是为了彻底完成包围，切断敌人的供给和联络线。由此意图可见，攻占那个正在使用的机场正是上级指示的目的。那个废弃不用的机场，去占了有什么用？

所以我们讲，报联商的最终目的是解决问题，所学的各项技巧、原则也是围绕这个目的而灵活运用的。否则规矩倒是被遵守了，可问题还是没能得到解



决，那规矩又有什么意义呢？

随时复习

上级布置给你的任务只是表面的，后面真正的意图是什么？
用请示去探明。

报联商铁则 73

理解上级真正的意图，有助于你更好地完成任务。

工作遇到难题时，大胆求助



案例 No.124

库管员鲍莲裳责任心很强。这次过境的台风，风势刚刚有点减弱，雨还没有停，一大早就她跑到公司去看自己管辖的仓库。

打开大门一看，坏了！仓库东北角的屋顶被强风掀开了一个口子，雨水流进来，已经在地上积了一大摊，正在向西边堆放的纸质商品漫过去。鲍莲裳马上取了些杂物想挡住那摊积水的流动，可是屋顶还在不断地进水，一个女孩子又没法子上房去堵漏，也无法把西边的那一大堆商品转移到更高的地方。看看表，时间还早，刚过7点，公司大院里只有自己和门卫值班员，别的同事都还没上班。怎么办？赶快汇报！※1

鲍莲裳立即给自己的科长打电话，简单说明了情况，请示科长能否调几个男同事来帮忙。※2

科长马上和人事科长联系，问出了几名住得离公司近的男员工的电话号码，打电话向他们求援。※3

不久，几名男员工赶到，解决了危机。※4



短评：上级手里有资源，他比你有办法。但是你不求助，他有劲也没处使！

※1 遇到困难找领导，脑子里要有这个意识。



※2 拿出自己的对策方案去请示。

※3 上级有你不具备的资源，能够帮你渡过难关，其实也是在完成他自己的任务。

※4 团队的力量比个人大。



小贴士 No.3 遇到难关去商谈，能获得上级的支援

《西游记》主人公孙悟空，在接受了上级观音菩萨布置的任务（保护唐僧去西天取经）之后，一开始就遇到了一些困难。在观音菩萨来帮他收了白龙马之后，他趁机跟上级反映：“我不去了，我不去了。那西方路这等崎岖，保这个凡僧几时得到。似这等多磨多折，老孙的性命也难全，如何成得什么功果？”※1

菩萨道：“假若到了那伤身苦命之处，我许你叫天天应，叫地地灵。十分到那难脱之际，我也亲来救你。你过来，我再赠你一般本事。”菩萨将杨柳叶儿摘下三个，放在行者的脑后，喝声：“变！”即变做三根救命的毫毛。教他：“若到那无济无主的时节，可以随机应变，救得你急苦之灾。”（西游记第十五回）※2



短评：上级给你布置的任务，也是他自己的任务。因此，他让你去干，不会坐视不管你的困难，还会主动地给你资源，帮助你成功。

※1 反映的问题的确存在。

※2 安抚部下，调配资源，给部下吃个定心丸。

随时复习

上级手里的资源宝库是公共财产，团队里的每个成员都有权利使用。

报联商铁则 74

工作上的问题尽管大胆地去找上级求助，帮助你的是他的义务。



自己犯了错误时，勇敢坦白

上节说的是责任不在自己的坏事，那是因为外部原因、客观原因发生的，自己没责任倒还好说，早点请示寻求解决方案没什么心理障碍，人们都比较容易能做到。但是这个坏消息如果是自己的因素造成的，也就是自己把事弄砸了，你敢去汇报吗？



案例 No.125

鲍莲裳是采购科的一名员工。昨天她才发觉由于自己的疏忽，采购不及时，导致C零件不能及时到货。而生产线下周就要用到它了，怎么办？

如果是少量的还好应对，但这次的量很大，马上找C零件的生产厂家紧急催货也来不及了。她愁了一晚上，还是决定今早鼓起勇气去向科长汇报。可是屋漏偏逢连阴雨，今早一上班就被科长叫过去对自己的另一处错误训了一通。科长还不得不把自己的事放下，亲自动手来给鲍莲裳补那个漏洞。这种时候她哪敢再说出又捅了一个娄子呀，还是自己先想想法子吧。


鲍莲裳偷偷忙活了一天，想尽了办法也还是不行。离生产线要料还差两天时，她才不得不去汇报！



短评：结果会怎样可想而知。公司遭受损失，科长勃然大怒，对个人也是损失！

团队里出了问题，组织总是比个人有办法的。上级的经验人脉、组织的资源都比个人强大，如能早期发现问题，可以尽早地应对，或补救、或避免，能把损失减到最小。部下如果坏事不报或瞒报的话，那么等上级知道的时候也已经事态严重，连上级也回天乏术啦！

疏忽、遗漏、失误，谁都可能犯。工作上的失误仅仅是发生意外的错误，可以理解。可是发觉后却不汇报，直至酿成大祸，性质就变了，那可是态度问题！如果再故意掩盖失误，那可是职务上的犯罪啦。犯错可饶，犯罪难恕！



随时复习

自己把事情搞砸了，惹祸了，勇敢地去向上级坦白，请示对策，事后上级会感谢你。

报联商铁则 75

带着对策去汇报坏事，能够减轻挨批的程度。

自己无法判断时，上交信息



案例 No.126

错误的做法

鲍莲裳所在的货运公司因客户F公司的货运量不大且很零散，因此给他们执行的是D级服务。一天，F公司的科长通知鲍莲裳：“我们为了整合销售渠道，准备这期合同期满后，从下个月开始就不再劳烦你们为我公司服务了。”鲍莲裳回去后只向科长汇报了“人家不用咱了”。到月底会议深入讨论时，她才说出原因是“整合销售渠道”，科长大吃一惊。

正确的做法

鲍莲裳得知客户要终止合作，当场就想查明背后的真正原因。但自己力量有限，也问不出个所以然来，就立即向自己的科长全面汇报了实情。

科长得知客户提出的原因是“整合销售渠道”，根据经验觉得其中必然另有原因，马上去向销售总监汇报。总监动用自己的各种关系迅速查明：这家公司正在开发的一款新产品即将成功。如果上市的话，其物流量近期将有几倍的增长！

根据这一变化，总监和科长讨论，决定马上把对F公司的服务级别提至B级：运费打折、每日登门收货、加快物流速度。科长奉总监之命带着鲍莲裳一起去F公司，亲自再谈新的合作条件。最终成功续约，不仅保住了这个老客户，还扩大了业务。



短评：工作进展中如实地及时汇报，给上级提供了处理、判断的信息。其结果是公司受益、领导高兴、赏识小鲍，鲍莲蒙自己的业绩也大幅提升，还学了一招本事。

信息的取舍交给上级

基层员工接触的信息量最大。其中哪些有用，哪些没用，在你这个层次是难以判断准确的。你只能根据自己的直觉、经验、上级的叮嘱等来判断其中的一部分，觉得需要处理、对应而把它报联商出去。其他那些被你忽略了的信息里面，其实也许还有金矿呢！

如实地把这些信息汇报给上级吧，上级根据自己的经验、手里的资源、所处的高度、拥有的人脉来精化、深化这些信息，会做出比你更妥当的处理的。

所以平时的工作中多动脑子、多观察，尽可能地在你接触到的海量信息中筛选出你认为高质量的信息提供给上级。如果你无法判断，那就不要犹豫，先报上去，观察上级的反应和应对，并在这个过程中不断地学习、揣摩、积累，以提高自己对信息价值的判断能力，逐渐把自己锻炼成上级信赖的天线。



练习题 20 该怎么办？

你接听了一个来电，对方谈的事情不该你管，可是你也不清楚这事该由谁管，怎么办？

随时复习

把自己无法判断的信息和情况汇报给上级，由他去做判断。

报联商铁则 76

不知哪块云彩会下雨，也许你去请示的内容是很重要的呢。



发觉情况不妙时，拉人参与



案例 No.127

复印机租赁公司的营销工程师鲍莲裳负责向用户推销租赁各种大型多功能复印机，当然也负责安装调试、维护保养，甚至简单的维修。

有一次，鲍莲裳接到一家客户的报修，电话问清了故障状态后，觉得技术上自己能应对，就匆匆赶过去，没向上级汇报。结果弄了半天也没修好，这时才请示上级，已经耽误了很多时间。上级取消了一切活动赶来支援，好半天才修复，弄得客户很不满意。上级也批评鲍莲裳，为什么不早些通知自己？



短评：不论自己能否应对，都不要擅自判断。一看情况不妙，马上想到向上级请示，让上级知晓你这里的情况，他就有了一分责任！

作为上级，他的责任是把分内的工作做好。这其中包含部下分担的每件事。所以，他要了解实情、要防微杜渐、要察觉异常、要当机立断、要给你排忧解难、要帮你过关。因为，这就是他的工作啊。

其实说这些是为了打消我们的顾虑，并不是要教你如何逃避责任。只是希望能改变一下思维：遇到事情不要怕，大胆地去找人商量，一般都会找到办法突破的，因为集体的力量比你单打独斗要强大得多。而且，上级正在等着你去找他呢。就怕你不去找人商量，那你自己一个脑袋能想出的办法就很有限了。最后倒霉的还是你自己。

利用商谈，把身边的人拉过来

商谈时为了把事情谈透，双方必须交换很多意见，展开深入的探讨、讨论。这个过程能让商谈双方迅速地拉近距离、加深了解。

因此，遇到问题不要只想到去和自己的上级商谈，也要多和身边的人商谈。这样做会让周围的人知道你在干什么、你能干什么、你的工作模式、你的好恶、你现在的能力……当更多的人对你有更深入的了解之后，当你遇到困难找人帮忙时才会有人愿意伸手，也才会有人敢伸手，你出现了失误时大家也就会理解你、体谅你了。



Where: 商谈的重点在哪里

不要说谎，说实话



案例 No.128

销售员鲍莲裳由于自己不注意，连续两次忘了按时给A公司发货。结果导致A公司生了气，通知停止已有的交易往来，与其他公司合作！

这种因自己的失误而丢了客户的坏消息，鲍莲裳不太敢去跟科长讲，尤其科长又严厉又唠叨。

鲍莲裳：科长，嗯……跟您汇报件事，A公司打算……不向咱们订货了。

科 长：啊？！怎么回事？

鲍莲裳：嗯……竞争这么激烈，也许是……对咱们的价格不满意吧。

科 长：不会吧，这也太不讲交情啦。不行，我得给他们科长打个电话问问！

鲍莲裳：啊？！科……科长，别，别，稍等一下，是……



短评：去请示了，却不敢报坏事，只好编个谎言蒙混。但谎言是经不起核实、确认和推敲的，而且谎言是需要用谎言来遮盖的，于是会越陷越深。等到真相大白之日，必是公司受损，自己完蛋——双输。

向上级请示、向别人讨教时，你若不说出真相，或者有所隐瞒的话，对方得不到真实的信息或完全的信息，那么给出的指示、忠告就不可能那么贴切、准确。甚至这个新指示、给你出的点子你根本就无法执行。如此下去，你会陷入恶性循环，最后难以收场！

再小的谎言也不要说——勿以恶小而为之

工作中难免有失手、犯个小错误的时候，有人耍小聪明，编造一个小小的谎言，往往就能蒙混过去。他自以为得计，却吃了大亏。因为这种水平的谎言往往都会被看穿的。即使被揭穿了，旁人也就当是玩笑，是幽默，不会太去计



较，毕竟事情不大嘛。但严重的是，你已经给别人留下了“他会说谎”的印象，即有了“前科”。次数多了会引起别人的不信任，自己也会在不知不觉中形成对遇事用谎言过关的依赖。一旦遇到大事，你再去找人商量时，谁会相信你？“假作真来真亦假”。狼是真的来了吗？

因此在平常的日子里，再小的谎言也不要说。纸里包不住火，败露后得不偿失！



随时复习

谎言还需要再用谎言来掩盖，一旦被揭穿，那么损失的信誉是不能用金钱来衡量的。

报联商铁则 77

找人商谈要说真话，不要说谎，不要遮遮掩掩。

不要犹豫，别纠结



案例 No.129

鲍莲裳虽然在营销部工作，但是她应聘时提交的简历里写到自己曾上过财会培训班，还考下了会计合格证。这个情况，她现在的顶头上司科长是知道的。周三，科长对小鲍说：“我这里搞到了一些咱们的竞争对手上个月销售同类产品的数据。你不是学过会计吗？你拿去给我分析一下，从这些数据里边你能看出些什么道道来？”

鲍莲裳拿着这些东西看了又看，心想自己上的那个培训班本来就不正规，而且是好几年前的事了，所学的东西现在也差不多都忘光了，自己又能看得出什么道道来？

就这么去坦白自己不行吗？那多没面子呀。找个朋友给看看吧？谁能帮忙呢？再说就是有人帮忙看出了点什么，万一下次科长又拿这类事来找自己的话，那又该怎么办呢？

她纠结了一会儿，也想不出妥善的办法。最后，她还是鼓起勇气找科长



去了。

鲍莲裳：“科长，对不起，我水平不行，从这些数据里我也看不出什么背后的东西来。”

科 长：“是吗？你不是考下会计合格证了吗？”

鲍莲裳：“我那合格证算什么呀，学的都是一般的会计基础知识，只是充数而已。”



短评：知道卡壳了、要坏事了、自己不行了的时候，不要犹豫、纠结。那样会浪费时间，反而会把事情弄得更糟糕。尽早去向上级请示，讲明事实、原因，这样能让上级心里有数。

面对问题主动去请示，不仅不会显示你无能，反而能显示你有积极上进、愿意主动学习的态度。

你不去请示，上级还以为你能够胜任这份工作。通过你的请示，上级才能得知原来你的水平、你的瓶颈在这种地方。如果是因工作经验不足的话，那么你还需要指导。同时，上级会联想到发生在你身上的事情，会不会在团队里其他人身上也有共性？进而引起上级的注意，或在会上讲一下，或举办专题培训以指导其他人。从这个意义上讲，你大胆地去商谈，起到了触角、感知器、天线的作用，上级在心里是感谢你的。



Which：用什么方式商谈

当面请教效果最佳

自己为难时找上级请示，或者找人商量、讨教，是你有求于人。这时候用邮件、短信、微信等文字都不大容易说得清、说得透。即使电话请教，出于礼节也不大合适。除非远隔千里、万不得已，否则最好的办法是当面请教，这样效果最好，而且礼节也周到。

当面请教的好处

- 当面请教可以观察对方的表情，听出语气，全面了解对方的观点，有利



于领会要点。

- 当面请示可以和上级展开对话，这样的讨论自己容易受到启发，诱发自己思考。
- 当面请示可以记录要点、确认疑点、抓住重点。
- 当面谈话比较隐秘，可缩小知情者范围，容易保密。还可当面拜托对方，防止秘密扩散。

珍惜对方的时间，事前做好准备

- 约时间：事前跟人家讲清是想请教什么事，大约占人家多少时间，让对方心中有数。
- 备资料：复杂的事情要准备好有关名片、照片、资料、实物，有助于简明扼要地说清原委。
- 自己努力：去找人家之前，自己先要努力，当自己实在拿不准时才去找人。
- 准备好问题点：简单说清事情原委之后，重点说出面对的问题点和之所以是问题的原因。
- 准备好对策：你自己的对策是什么？有几个？它们各自的利弊是什么？你为什么拿不准？
- 准备好纠结点：你的纠结点在哪里？你想让对方给你指点什么？给你什么支援？帮你做什么？

注意事项和禁忌

- 慎重考虑合适的人选，不要乱找人。替对方考虑他的状态：能商谈吗？方便吗？他能尽力吗？
- 别轻易找人：去商谈的事要有一定的难度，太“小儿科”的事会被人看不起。
- 最好不要为同一件事同时找好几个人：听别人出的主意太多，会把自己搞乱，更加犹豫。
- 如果找的人出的主意自己不满意时，可以另找别人，但最好不要让前一个人知道，也不要跟第二个人提及前一个人。
- 必要时，同一个人那里可以反复去找，但要在关键的节骨眼处才去，不



要事无巨细都去。

- 最忌当面否定人家的忠告：不满意的话，回去后不用就是了，当面绝不要否定人家。



小贴士 No.4

孙悟空请各路大仙前来助阵降妖时，无一不是自己亲往。或鞠躬作揖，或毕恭毕敬、阐明大义，至诚相邀人家出山，各路大仙才倾力相助。

著名的三顾茅庐的故事，其实就是刘备找诸葛亮去“商讨”问计、讨教。二人对面席地而坐，展开讨论。谈出来的结果是“隆中对三分天下”之策。亲自前往求见，不耻下问，毕恭毕敬，方得良策。

随时复习

既然讨教是去掏人家的智慧为己所用，那就拿出诚意来当面请教。

报联商铁则 78

商谈最好当面请教，这能表示你的诚意。



How to: 怎么商谈

尽早去请示，解决问题

和汇报、联络不一样，商谈多半是你有什么事要找人帮忙，这种情况下就尤其需要尽早，越早商谈出对策，对解决你的问题越有利。商谈要尽早，这点是不必多说，毋庸置疑的。

遇到了事，犹豫不决，最后实在没法子了才找人去商谈，是不行的。找人帮忙，要给人家留出时间余地来。否则好不容易人家给你出了个主意，但是你自己的时间不够了，也没有办法落实，岂不被动？

尤其需要注意的是，越是大型的工作越需要时间。如果要和别人商量的话，最好早做准备早动手。

找时间切入



案例 No.130

“有点事想跟您商量商量……”“有件事不知道该怎么办……”

这样的开头，对方因不知到底是什么事，会占用他多少时间而感到迷惑。应了你，万一谈起来花费很多时间，会打乱他的日程；或者谈起来才知道此事他不大想管，也不好推辞。所以，不讲明事由的询问，让人家很难回答你。开始时最好讲明“关于××事”，让对方能有所判断。

向别人讨教，如何开始很重要：

- 关于××事，能占您几分钟的时间吗？（对忙碌的人）
- 您正忙着呢？实在对不起……（中途插入时）
- 我想跟您请示件事，可以吗……（对上级）
- 本应早点向您讨教的……（有些耽误了的时候）
- 我有件只能跟您商量的事……（非这个人不可的时候）



短评：找人商量是你有求于人，不能以我为中心。大家都有自己的事，谁愿意听你的故事？如果你拿来的事他觉得麻烦，不想掺和，或者他觉得是搬弄是非等，一开始就不想听呢！

商谈往往比汇报和联络更费时间，因为汇报是告知上级现状，基本上是你自己谈得多。有时候上级一句“知道了”就汇报完了。联络是通告一些事情。只要把 6W3H 说全了，确认对方知道了也就联络完了。

商谈可不一样，是你找人寻找解决办法，是一来一往的对谈。为了弄清背景、过程、人物、原委等全貌，对方会询问，你也需要说明，还有可能展开讨论甚至争论，这都需要时间。

因此，每当你想要找别人去商谈时，自己要设定好一个时间量：耗时 10 分钟？20 分钟？1 小时？一下午？然后想想，这么长的时间，你要找的这个人受得了吗？他愿意吗？拿得出来吗？他什么时候才拿得出这么长的时间来？



你找人商谈也不能太过分，别把别人的时间不当时间。更不要以自己为中心，随意找个人一谈就是3小时，那样的话，谁都会对你敬而远之了。



开始前，同样要观察当时的气氛，利用第一声招呼探探路，看看气氛合适不合适，再决定说不说或换个时间说；怎么说或简单说。

说出你想和他商谈的事由和大致需要的时间量之后，也许对方当场就能放下手头的工作来听你说。也许人家当时并不方便，而是跟你另约时间：“中午吃过饭吧”“半小时以后吧”“明天上午行不行”。这种时候要尊重人家的意见，以人家的方便为基准商定时间。千万别以自我为中心：“领导，我这正为难呢，您能不能早点啊？”毕竟是你去找人家商谈，是你求人啊。

随时复习

商谈比汇报和联络更占时间，去找人商谈要考虑对方时间上方便与否，不可唐突。

报联商铁则 79

有的事当场商谈最好，有的事另约时间也可。

找人之前自己先努力

是的，商谈是找别人帮你的忙。但是，人家为什么要帮你的忙？还不是看到你已经努力了，你的确没法子了，才向你伸出援手？如果你在找人家之前自己并没努力，或者没怎么努力，人家愿意帮你吗？毕竟那不是人家的活儿，该由你自己先干的啊。



案例 No.131

看看孙悟空在求人帮忙之前的自我努力吧。

每逢“师父被妖怪抓去啦”的时候，孙悟空首先干什么？不是忙于去找人帮忙，而是自己努力，先尽快弄清事情的真相。大部分模式是把当地的土地拘出来询问：是何方妖孽（What）？叫什么名字（Who）？住在何方（Where）？什么时候出现的（When）？然后找上门去想法子弄清妖怪捉了师父想干什么（Why），是要吃唐僧肉？还是逼唐僧结婚？于是对症下药地自己先解救一番（How to）。

待他用尽了浑身解数，想尽了办法，也还是降伏不了妖魔，解救不了师父时，才去找人帮忙。此时的他在搬救兵的时候，能把事情说得一清二楚：究竟是何方妖孽，想要把我师徒如何，我已想了些什么办法也还没能奏效。实在力不能及，这才前来请大仙帮忙收服妖怪。

那些大仙、能人听悟空请示、汇报得如此清楚，再看看他的作为，也的确难为他了，于是欣然相助。



短评：自己的活儿自己先干，而且要想尽办法努力去干。待你因能力不够、资源不足、级别不够……的确干不下去时，才去求人帮忙，那是情有可原的。

需要注意的是，前文提到过觉得新工作自己能应对时千万不要擅自动手，还是该先去请示。但这时候的请示在本质上是不同的。

初级的请示：师傅，这个该怎么干？教教我吧。（自己只是被动地学习）



中级的请示：师傅，你看这个是不是该这样干？对吗？[自己动脑子了（上级批准之后再动手）]

高级的请示：师傅，你看之前的我都会，也干好了。后边的你让我那么干，我懂了。可是我觉得要是这么干的话，是不是会更好呢？[提案型的请示（有自己的看法了）]



练习题 21 师傅为什么生气了？鲍莲裳哪里错了？

鲍莲裳刚上班时看到科长就害怕，紧张得说不出话来。但是师傅很和气，平易近人，于是她有什么事也不去找领导，都去向师傅请教，师傅总是很耐心细致地教给她。

于是，鲍莲裳一遇到自己不会做的事，不论是什么事情都拿去问师傅：“师傅，你看这个怎么办？”终于有一天师傅爆发了：“别什么都来问我，我又不是你的百科全书。”

随时复习

不能指望只要去商谈就会有人出手帮忙，自己的活儿先自己干，处理不了再去找人。

报联商铁则 80

动锯就下末。光想没有用，要行动！

做好准备再去

为了尊重别人的时间，商谈前应该自己做好准备。事前 10 分钟的准备能使你的商谈进行得更顺畅。

决定要找人商谈后要做的事：定人选—考虑时机—选择地点—约时间—想好方针—设定目的一制定目标。

商谈内容要准备，别自己都说不清



案例 No.132

最近开发的这家客户要求太严格，要的资料又很详细，总是催呀催的，弄得鲍莲裳最近工作量增多，每天疲于应付。恰巧这期间她的胃病又犯了，春天报名的那个业务学习班现在也到了要考试的阶段，下班后还要去夜校听补习班的应试复习课。

压力太大，工作繁重，睡眠也不好，没有食欲，吃不下饭。这样下去不行，得跟领导反映一下。于是鲍莲裳跟科长约了时间。下午一上班，鲍莲裳就和科长坐到小会客室里商谈。

鲍莲裳：科长，嗯……其实是这么回事。最近好累，那个……他们的要求太严啦……一会儿要报表……还找我要细目……我还得应付考试……胃病又犯啦……

科 长：你到底想说什么呀？



短评：首先要整理好自己的思绪、内容、问题点（捋顺、弄清、究明、确认）。

跟对方简明扼要地说明下述几点：

1. 事由（目的）——你为了什么来商谈？
2. 事实——你那里现在发生了什么事？现在是什么状态？
3. 背景——为什么会这样？
4. 走向——继续这样下去会怎样？对你有什么不便？

商谈资料要准备，让人家听得明白



案例 No.133

鲍莲裳开拓了一家新客户，但迄今为止，对于这家新客户的详细情况向上级汇报得不多。

最近她在和这家客户的来往中遇到了问题，找上级去商谈时，由于上级对这家客户的情况不大了解，听了之后说不到点子上，只能给出些原则性的建议，无法深入参与给出对策，令小鲍很苦恼。



短评：商谈的沟通需要双方站在同一起跑线上，如果所知的信息在量和质的方面差距太大，会造成说不清的现象，双方难以沟通。正确做法：准备好该公司照片、数据、名片、人物关系图、营业额、数据等有关资料之后再去。

如果是远距离的商谈，事前应该寄资料、发附件，让对方跟你处在同等水平上，才好沟通。在实践中你会发现，为对方整理资料的过程，实际上也是自己学习和自我启发的过程。

说明自己的困惑，拿出自己的意见



案例 No.134

鲍莲裳：科长，您不是要求我设法削减运输成本吗？我想了个法子，通知负责给咱们运输的三家运输公司的人到咱们这儿来，公开跟他们谈一次，您看怎么样？

科 长：这个法子可以啊。不过你打算怎么谈呢？

鲍莲裳：这个……我还没想好……您怎么指示我就怎么谈。

科 长：那怎么行！你作为负责人，不能没有想法呀。



短评：

- 作为负责人，不拿出对策来等于不作为，是失职。
- 拿出的对策哪怕不那么好也不要紧，比没有强。
- 自己总不动脑子，什么时候成长？别把自己变成他人的手脚。
- 商谈的目的是学习、学会、成长。不想成长的人没必要去商谈。

不能没有自己的主张

光是拿出几个方案就行了吗？哪个好呢？怎么跟人家说明？




案例 No.135

甲：我向您请示一下，A 方案和 B 方案用哪个好？首先为了 A 方案，我去了图书馆，找到了……和……而我对……感兴趣……

乙：我向您请示一下，A 方案和 B 方案用哪个好？A 方案是……B 方案

是……A 方案比 B 方案……我认为……

这两种讨教方式，哪个好？

 **短评：**甲是在陈述过程，会让听的人感到啰唆，却不知你的想法；乙是在阐明自己的观点，让听的人了解你的想法，有助于对方的判断。

在向上级请示时，应提出几个方案并阐明自己认为哪个好，请示上级的意见。也许上级赞同你的观点，那就再好不过了。但也许上级会否定你的观点，那他会说出否定的理由。或出于他的高度，为协调整体而否定你；或出于他的经验，预知事态发展的前景而否定你；或出于操作上不可行而否定你……不管怎样，这对于你来讲都是一种学习。作为部下，执行上级的指示就是了。

另一种商谈，找别人讨教、给你参谋的场合就不一样了。你找的人不是你的上级，他给你提出的忠告也不是什么指示，只是他个人的看法，供你参考。这种时候如果你自己没有一定的主见，就容易全盘接受他的意见，或被各种意见搞得心里更加混乱。

别人的意见不是唯一的，也不一定就是正确的！毕竟你是事情的负责人，你最清楚其各部细节、复杂关系、各方面的利害。所以去找人商谈时除了上级的指示要不折扣地执行以外，其他人给出的忠告要客观地对待，它们起到的作用更多是给你启发，开拓你自己的思路。

千万不要不加思考地就全盘接受别人的意见，大主意还是由你自己拿。



练习题 22 该怎么表态呢？

上级给你出了 A 方案和 B 方案两个主意。你赞成 A 方案，不赞成 B 方案。如果你直说，我只能用 A 方案，不能用 B 方案，或者采用 B 方案的话我会如何如何，上级听了会不高兴的。

倾听对方的意见

在找人去讨教时，你精心选择的商谈对象都是你平常有意识地培养的可信赖的商谈者。他们对你都有好感，在听完了你的陈述之后，会真心地给出他的



意见。这种时候要倾听，最好不要打断。



案例 No.136

鲍莲裳和一家客户新开展合作，一段时间下来有些问题。她给客户写了封邮件，发出之前先发给一位朋友，想让她给参谋参谋。下面是她们俩在QQ上一条条的对话节选。（□ 代表鲍莲裳，■ 代表朋友）

□ 我把打算发给他的邮件稿先发给你了，看到了吗？你给出主意，我这么写行吗？

■ 邮件稿子我看了。你的业务我不懂，故不敢乱说。

■ 但有一个想法：磨合期出些问题是正常的，今后能否理顺，关键在于对方的老总想不想理顺。

■ 建议：整理一批问题登门面谈。请他召集他的部下、各部门有关人员开联席对应会，由他当面拍板给予你配合，才是解决问题的根本。

■ 不过对你自己提出的任何问题，你都应该预备上中下三个对策去供他们选择。不要提出了问题后谁都没有法子，大家来现想法子，结果宝贵的机会却定不下结果，那对你很不利。

■ 这种磨合处理不可能一蹴而就，要有思想准备。考虑好这次必须先解决哪几个问题，否则你很难办。哪几个可以靠后暂缓（排好优先顺序）。

□ 就这？等于没说。※1

■ 其次是你提案对策的定位——自己准备的三个对策，也应该注意到要
※2

■ 等于没说？那就不说了。

□ 要准备上中下对策，这个没想过。

□ 接着说啊，注意什么？※3

■ 没了。说了也是白说。

■ 你找别人去吧，以后这种事别找我了，我也忙。※4



短评：去商谈其实就是去听人家讲话。既然你有求于人，你就该“洗耳恭听”，他说的有用也好，没用也好，好歹让人家说完。

※1 即使中途要插话，也应该继续诱导他说话，而不是拦截。反驳、诋



毁更是大忌。

※2 显然，对方这句话刚说了一半就中止了。

※3 你还想听下去？这次的商谈已经被你自己毁了。

※4 得罪人了，此路断了。

想成为“能干的人”，掌握倾听的技巧很重要。因为听人家说比自己说更能达到沟通的效果。

听人家说话有诸多好处

1. 获得信息：能了解上级（对手）在想什么，怎么想的，他想要什么。
2. 探明同感区域：找到共同点，增加亲近感。
3. 给对方以自我满足感：让他说话，他能获得心理满足。
4. 增加知识：从对方嘴里获得自己不知道的知识。
5. 了解对方的性格爱好：从他的谈话方式和内容中判断他的性格。

找人商谈还可以起到观察、判断此人是否适合作为商谈对象的作用

他说到点子上了，你就用；他说得不实用，甚至驴唇不对马嘴的话，你不采用就是了。通过这样的实践，你可以观察对方的应对。也许的确是个高人，今后有事就来找他！也许也就那么回事，那么是他不愿拿出真心来帮我，还是他也就这点水平？今后有事还找他吗？哪种事找他合适？哪种事今后就不要再找他了……这些不也就弄明白了吗？

保持谦虚的态度



案例 No.137

鲍莲裳：这三个方案中我觉得 A 方案较合适，可是又怕……你看呢？

老员工：我觉得 B 方案不错，因为……

鲍莲裳：嗯……可是 A 方案……呀。

老员工：那你就不要考虑……吗？

鲍莲裳：虽然那么说，可我还是觉得 A 方案好。

老员工：是吗？既然你这么认为，那何必还来找我呢？



短评：也许你很优秀，也许你很自信。但是上边这样的商谈会让对方感到，你的所谓商谈只是在作秀。

他给你出的主意被你当面质疑、否定的话，出主意的人会不愉快。你去找他，不就是想利用他的经验，从他的角度帮你看看你的主意怎么样吗？他指出的担心点多半正是你所持方案的薄弱处，而他的谈话中没有涉及的部分则是他认为的安全区。

对于别人给你的忠告，你若谦虚地去听，会从中听到真话。也就是说，你的态度能帮助他思考。当对方看到你谦虚的态度，他会油然而生一种成就感，于是会更加轻松地放开思维。这一来也就更能看清事情内部的矛盾关系和细节，替你分析解剖了。

你这种目光直视对方、微笑颌首、频频点头的动作，无疑是在打开对方思考的大门，让他源源不断地为你贡献智慧。



案例 No.138

鲍莲裳：科长，我跟您商谈件事，A公司嫌我跟他们的联络不够，总是要刁难我。

科 长：是吗？那你联络的时候，再同时用文件、电话等几个手段，不要疏于联络。

鲍莲裳：我做了呀。又发传真，又发邮件，他们好像根本就不看。

科 长：联络不光是方式多样化，还有频度和密度方面也要注意。你觉得你跟他们的联络做得不错了，但效果好坏还是要对方说了算的。

鲍莲裳：我觉得我做得够到位的了，还要我怎么做呀？

科 长：怎么？你的意思是你没错，是吗？那就是客户错了？！这么说，你找我来商谈这件事的意思就是想让我去跟客户说，你没错，今后希望他们按你的方式操作，是不是？



短评：找人商谈时要摆正自己的姿态。只是向上级反映情况吗？想述说自己的委屈？到底跟上级的这番谈话，你想要达成什么目的？上级已经应对了你的商谈，给你指明了方向，自己却听不进去，固执己见。这样的姿态，就



没必要来商谈了。

随时复习

别人给你的帮助尽管只供参考，也许你不想采用，那也应该谦恭地听取才是。

报联商铁则 81

不能只顾自己一味地索要，别人不是就该给你提供服务的。

商谈别忘了善后

商谈之后不要忘了检验

结果的检验从下述几点着手。

- 自己期待的目标达成没有？如果达成了：
 - 采取了哪项措施奏效了？
 - 采取该项措施的理由是什么？
 - 是谁出的主意？
 - 是全面执行了他的主意吗？还是部分执行了？或者仅仅参照了他的主意？
- 如果还没解决问题的话：
 - 障碍在哪里？是不是方向不对？
 - 是措施不当，还是力度不够？或者时机不成熟？
 - 如果需要进一步商谈，这次该找谁？（启动下一轮）

无论结果如何，出主意的人都没有责任，因为拿主意的是你！

不要忘了反馈

- 找人商谈后的结果联络能让人安心，并加深信赖关系。
- 通气也好，通报也好，其实就是联络。也就是表示感谢，心里有人家，这叫有始有终。
- 不论结果好坏，都该向商谈过的人通报一声。



- 即使对方通过其他渠道已经知道了结果，但还是从你这儿听到的联络更有成就感。
- 如有介绍者，也不要把他遗忘，周到些。这既是礼节，也是信赖关系的维持。

不要忘了致谢

- 不论人家出的主意你用了还是没用，结束商谈时都要向人家表示感谢，至少人家给了你时间。
- 问题解决之后，不论是否采用了人家的主意，都要记得道声谢，让人家知道这件事的结局。

➔ 本章小结

上级的困惑

- 部下轻易不来找自己商谈。
- 总是要到时间很紧迫时才来商谈，往往已经错过了良机或来不及了。
- 部下擅自行动后才来商谈，等于是事后追加的报告，逼迫上级追认他的行为。
- 商谈抓不住要点，自己说不清楚，你问他，他也说不到点子上。
- 只想让上级同意自己的想法，反复地强调一个方案，没完没了。
- 自己忙得要死时，部下拿些琐事来唠叨个没完。
- 部下毫无主见，只是把问题往这儿一放，光想听上级指示。自己偷懒，不想负责任。
- 找错了商谈的对象（专业不对、知识不足、经验不够），令被商谈者为难。
- 部下商谈走了之后没了下文，也不知道给他出的主意管用不管用。



商谈技巧复习

1. 工作出了差错、遇到问题时应该主动找人商谈。
2. 商谈的合适人选是上级、前辈、师长、能者。
3. 明确商谈的目的，准备好资料，带上自己的意见去。
4. 商谈前先要自己努力，把自己能做的都做了，还不行时才去找别人。
5. 根据对方是否方便选择时机，珍惜别人的时间，尽量简短地去商谈。
6. 不仅要用 6W3H 说明问题所在，更要拿出自己的对策和见解。
7. 商谈的关键是态度要诚恳，勇于直言，不要说谎。
8. 找上级去商谈就是请示，上级给的指示一定要执行。
9. 无论别人出什么主意，最后的决策人还是自己。
10. 找人去商谈应该抱虚心求教的态度，不论别人的意见合适不合适，都认真地听取。
11. 商谈的效果一定要记得检验。
12. 商谈的问题解决后，别忘了跟人家回馈并道谢。



商谈的确认事项

- 你是按照事由—现状事实—背景—自己的打算—讨教对方意见的顺序去商谈的吗？
- 商谈的时候，你是把事实和感想区分开来说的吗？
- 当自己的意见和想法被对方否定的时候，你也能冷静诚实地倾听吗？
- 你会把自己的主张和提案用请示的方式提出吗？
- 你会去找那种边干边听的场合，和工作繁忙的上级商谈吗？
- 有些内容，你能利用夜间和上级沟通吗？
- 你懂得在商谈的时候不仅要讲究技巧，更重要的是你的热情和努力工作的姿态吗？
- 把商谈的时间设定得长一点，可以从容地分析问题，找准解决方法。

第 6 章



报联商实战—— 学以致用

➔ 总复习

你所在的团队里如果有下述观念，肯定影响报联商的实施，需要先端正观念：

- 太麻烦，不愿实行。
- 不喜欢这样的报联商行为。
- 去报联商太费事了，不如自己先干。
- 人人都忙，很难找得到报联商的时间缝隙。
- 发信方和收信方的认识有差距，说不到一块儿。
- 有些问题太复杂，不是那么简单就能说清楚的。
- 不是说了“就交给你办了”吗？怎么还要汇报。

问一下自己有没有下述行为？观念端正了，行为也不能跑偏：

- 你考虑上级的视野了吗？
- 你是否密切地进行了报联商？
- 是否隐藏了什么坏信息不敢汇报？
- 是不是等到上级来催促了才去报联商？



报联商

- 商谈时准备好了自己的意见和理由吗？
- 有没有觉得“这是小事”而没去及时汇报？
- 是否没有遗漏人员地确实联络到位了？
- 汇报是否期待值过高或过低？
- 商谈时对方对你准备好的方案提出参考意见，你灵活地接受了吗？
- 汇报的内容是不是上级想知道的信息，或者是该让上级知道的信息？

要想做好报联商，那就从注意这 10 个要点开始吧：

1. 有密切报联商的意识。
2. 不要错过时机。
3. 事前做好准备。
4. 正确地传递。
5. 简洁地传递。
6. 坏事更要早报。
7. 把事实和臆测区分开来。
8. 叙述的内容要考虑优先顺序。
9. 适时确认，确保扎实到位地传达。
10. 预测有可能被问到的问题，准备好应对。

总结本书的核心内容，通篇可以概括为一个字“去”：

- 去汇报，别不去！上级盼着你去汇报。
- 去联络，别不去！别让信息浪费在自己这里。
- 去商谈，别不去！找人商谈一下，总会有办法的。

→ 实战演习

报告案例(正、误)



案例 No.139 出差回来怎么汇报

① 经理：小王，上周你去了广州的代理店吧。情况怎么样呢？

小王：现在我正在写出差报告，一会儿交给您。※1



② 经理：广州现在竞争很激烈，我一直在留意那边。现在就口头向我报告吧。

小王：啊，好的。首先我在周三的上午去 A 公司确认了一下库存情况，然后下午…… ※2

③ 经理：不用说下去了，先告诉我销售情况吧。

小王：啊……好的。销售情况是这样的，新产品大部分卖得还挺好的。

※3

④ 经理：你去了哪家代理店？

小王：嗯……去了 A 公司和 B 公司，还有 C 公司。 ※4

⑤ 经理：对 B 公司的新产品使用说明的培训进行得怎么样了？以你为中心，从 3 个月前就开始实施了吧，大家都能够很好地理解吗？

小王：进行得非常顺利。 ※5

⑥ 经理：那太好了。你有没有去 D 公司呢？

小王：那个……我原本也想这次一定要去的，会议一结束也马上预约了。但是 D 公司的负责人忘记把预约的事情告诉总经理了，所以这次我去广州的时候总经理刚好去北京出差，不在公司。 ※6

⑦ 经理：那你就没去，对吧？为什么不去呢？那是我们的新客户，是一定要去的，1 个月前开会的时候我不是明确指示过了吗？我一直以为你一定已经去拜访了 D 公司的。

小王：那家公司员工的素质真是太差了。那种水平也能卖出我们公司的产品吗？ ※7

⑧ 经理：新产品有很多，销路好的是哪些呢？上个月上市的 5 种新产品销路都很好吗？

小王：嗯……应该都很好吧。 ※8

⑨ 经理：应该都很好？

小王：嗯……好像 b125 和 c243 的销售额差不多吧…… ※9

⑩ 经理：这些产品好卖的原因是什么呢？

小王：这个……没有问…… ※10

⑪ 经理：那么前几天开会时决定的关于 D 公司的投标要与 A 公司合作

的事情，A公司的反应怎么样？

小王：这件事啊，A公司好像不是很感兴趣。我也觉得很奇怪。听说A公司最近换了新的总经理，所以可能公司的方针也变了吧。※11

⑫ 经理：啊，是吗？他们换了总经理，那应该要尽早去拜访一下的。

小王：是啊。而且债权管理也进行得不是很顺利，好像现在负债很多。这个月付给我们公司的钱可能也会有困难。经理，我想您最好下周和A公司的总经理见个面。※12

⑬ 经理：你说什么！为什么现在才说这么重要的事情呢！



短评：

※1 被问到才汇报，被动。不理解上级急于想知道结果的心情，按自己的模式按部就班地做。

※2 没有先说结果，而是想报流水账。

※3 表述含混不清，“大部分卖得还挺好”，这都不确切，应该用数字说话。

※4 犹豫了一会儿才回答，其实内心是想掩盖没去该去的D公司，企图蒙混过关。

※5 3个月前被委派的工作，这么长时间了一直没有汇报，这时被问到了才说，而且表述还含混不清。

※6 这是小王的联络事故。这种坏事应该早报，在发现的那个时刻就该从广州打电话回来承认错误，而且拿出补救办法。他可好，先是企图蒙混过关，被发觉了又推卸责任，百般狡辩。

※7 强词夺理，态度恶劣。

※8 是事实还是推测？应该都很好？到底好不好？表述不确切，背后是工作态度有问题。

※9 “好像”这种表述的背后是对工作的极度不认真。上级拿经费让你去出差，你负责的这部分工作的情况就是这么含糊其词的状态，太没有责任心了！

※10 表面上可以说是没有预测到上级有可能提什么问题而准备不足，深层仍然是工作态度问题。

※11 在企业经营者的眼里，人、财、物这三项最重要。对方更换了总经理，这是天大的事，居然不报，被问到时才说，还用“好像”这样模棱两可的



表述。

※12 商业活动还有什么比钱的事更重要？到最后才被逼问出来，这个部下心里真的不知道什么事情重要，是个无心之人！



案例 No.140 正确的应对

出差中的鲍莲裳听说 A 公司更换了总经理，第一时间（离开 A 公司之后马上）向上级汇报。

鲍莲裳：经理，跟您汇报件紧急的事，可以吗？我在广州出差，刚从 A 公司出来。听说他们换了总经理，是上周才上任的，姓柳，50 多岁。我先向您汇报一声，我会继续调查此人的来历背景，尽快再向您汇报。

经 理：好的，知道了，继续调查。

（第二天）

鲍莲裳：经理，A 公司新换的总经理基本弄清楚了。叫柳某，男，40 多岁，原来是国资委某处的处长，听说 3 年前主持过某项目的体制改革，作风波辣。家在某市，这次只带了个秘书来广州单身赴任……



短评：什么工作重要？培训？新产品？代理商？都不是！把上级心中关心的事优先办好才是重要的工作。当好上级的感知器、调查员。多做对团队有益的事，贡献度更大！



案例 No.141 正确的应对

出差中的鲍莲裳听说 A 公司资金有问题，第一时间（离开 A 公司之后马上）向上级汇报。

鲍莲裳：经理，紧急报告！我在广州出差。刚刚确认了 A 公司的资金链有问题，已经有逾期未付的现象出现了。咱们跟他们一贯都是后付款式的交易，我建议，把我预定后天回北京的机票延期，您看看咱们部门里和 A 公司还有几单欠款未结？建议把单据快递给我，我在这里催收款，避免资金风险，您看可以吗？※1

经 理：的确有逾期未付现象吗？你怎么确认的？※2

鲍莲裳：刚才我和对方的业务员洽谈时听到隔壁有争吵声，我也不知是
什么事，就没在意。结束后出来时恰好隔壁也有两个人出来，看上去满脸怒
气。于是我留意看了一眼那间屋子，是财务部！我在大楼的门厅里追上了那
两个人，问了一句：“和他们吵架啦？”其中一个年纪轻的小伙子愤愤地说：
“欠我们的货款，来催了几次了，总是推脱！什么再缓缓，再缓缓的，没钱
就别买呀！”我追问：“怎么？他们资金周转有问题？”那个年长的回过头来
瞪了年轻人一眼，两人没再说什么就走了。经理，您看是不是有问题？※3
经 理：哦，是这样……知道了。你等我电话。



短评：身在第一线就要起到感知器、传感器的作用。

※1 紧急的事情抢夺上级的时间也要报！作为触角、感知器，把自己得到的
信息迅速传递给上级，提出自己的想法，请示上级。

※2 上级也慎重，不光听结果，也要确认事实的真相，以免误判误断。

※3 简洁地汇报自己所见的事实，最后把判断权、决策权交给上级。即使
有误，也是上级的决策。



案例 No.142 接上一案例，2 小时后，经理把电话打给鲍莲裳

经 理：小鲍，我把情况向上级汇报了，也从另外的渠道进一步查明了，
发现 A 公司的资金链目前的确已经出现了问题。上级决定咱们马上收款。这
样吧，咱们部门有三单货还没有收款，总计约 20 万元，我马上把收款有关
的票据文件给你快递过去，你把收信地址发短信到我的手机上来。公司其他
部门还有多少 A 公司的未收款，目前正在汇总。上级让我 2 天内带上所有未
收款票据尽快飞赴广州，去找 A 公司结账。你等我到了一起去收款，机票延
期吧。

鲍莲裳：明白了，我的快递地址马上发给您，机票延期，待看好航班再
联系。



短评：上级看到第一线报上来的信息，马上警惕起来，动员资源进行
了确认、判断、决策，并果断采取应对措施避免危机。决策后，给前线的部下
下达指示。结果是，转天鲍莲裳收到快递，马上去 A 公司设法收回了 20 万元



的货款；2天后经理到达广州，经二人协作努力，把公司其他部门的三单未付款也都结清了。

两种截然不同的结果

A. 按照第一个案例的对话，小王不慌不忙地说到了核心问题。经理发现问题后赶紧准备好材料飞往广州去收款。但因已经错失良机，A公司的资金链已经断裂，已申请倒闭，只能由法院裁决债务赔付。结果几经折腾后，只收回了总欠款的60%，坏账24万元！小王的经理因管理不善、处置不当给公司造成了损失，受到上级追责，被降格一级。小王呢？被直接开除了！

B. 按照鲍莲裳的紧急请示方式应对。由于部下请示及时，经理不仅收回了自己部门的货款，还帮助公司其他部门及时地收回了欠账，为公司立了一功！不久后A公司真的倒闭，老板跑路了。经理庆幸自己躲过了一次危机，心里感谢小鲍提供信息及时，觉得她有头脑，识大体，懂业务，于是提拔重用。

从本案例中可以学到的

1. 路在自己的脚下，看你自己怎么走了。看看案例里的小王和鲍莲裳，两种应对，两个结局。
2. 什么事情重要？上级的事情（团队的利益）比你手里的工作重要！
3. 从得到的、感知到的信息中分析判断，什么是上级的重要事？把它优先办好才是你的正事。
4. 注意给上级提供的信息，不仅要详尽，更要准确，避免引起上级误判误断。
5. 给上级办事，哪怕耽误了自己分内的工作也在所不辞。因为上级的小事都比你手里的大事要大！
6. 因为给上级办事而耽误了自己的工作也不要紧，只要让上级看到你的确尽力了，他会体谅你的。



案例 No.143

下午，鲍莲裳正忙于做科长交代的销售统计报表，这份文件要求下午5点以前做好，看来是做得完的。科长下午外出了。

下午3点,经理拿了一份文件过来:“小鲍,你把这份文件赶快给我打印一下,我马上就要。”※1

问清了经理的具体需求和交活时间,鲍莲裳接下了这项任务。经理走了之后,她拿着那份文件,估计这项突然插进来的工作需要1小时。如果自己干,报表5点以前就做不出来了。※2

怎么办?小鲍想起学过报联商,对!马上给科长打电话请示。※3

鲍莲裳:科长,关于那份统计报表的事,占您2分钟时间可以吗?※4

科 长:怎么啦?你不是说下班前做得完吗?

鲍莲裳:本来是做得完的,可是刚刚经理拿来一份文件让我打印。我看了看,如果我干的话大约需要1小时,这样一来您那份报表5点就做不完了。

※5

科长,我这么想,如果您这份报表不急的话,我先给经理打印文件,然后再接着做您这张表,我今天加点班也不要紧。※6

如果您这份报表非得5点前要的话,那么经理的这份文件是不是您指派别人干?※7

科 长:是吗?知道了,这么说最晚6点前两件活儿都能干完?

鲍莲裳:如果不再有别的事的话,我觉得可以干完。

科 长:好吧,那你就先给经理干吧,我那张报表6点给我也行,我今天也晚走会儿。※8

鲍莲裳:知道了。我马上开始。



短评: 接受了越级指示,马上汇报情况的变化,说出自己的想法。

※1 判断:跨部门的上级、越级上级来指示时,可以委婉地跟他说:“最好通过我的直属上级来布置任务。”如果是本部门直属的越级上级,那就先接下来,然后马上请示直属上级。

※2 接受:与接受指示一样,记录6W3H,询问不明之处,弄清交期。

※3 汇报:接受了越级指示马上要向直属上级汇报,这样做可以预防直属上级继续给你下任务。

※4 汇报:应该先问清对方方便与否。

※5 汇报:简明扼要地说清现状发生了变化。



※6 汇报：拿出自己的对策，最好是复数的，以供上级选择。

※7 请示：上级才有人员调度权，自己没有权力不经上级的同意给自己的同事派活儿。

※8 指示：通过部下的汇报，上级了解了现状的变化，发出了新的指令。



案例 No.144 接上一案例

下午3点半，科长回来了。鲍莲裳跟他交换了个眼神，用手指了指桌子上的文件，科长会意地点了点头。※1

下午4点，鲍莲裳终于把经理的那份文件打印出来了，拿着去找科长。

鲍莲裳：科长，经理的文件我给他打印好了，我去交给他？※2

科 长：噢，你辛苦了。他给你布置的任务，还是你直接去交差吧。※3

鲍莲裳直接去向经理汇报。回来后，又到科长那里去。

鲍莲裳：科长，现在4点了，我马上继续整理那份报表，估计6点以前能做完。※4

科 长：好的，那就拜托了。



短评：让直属上级对你的状况了如指掌。

※1 联络：在完成越级指示的过程中，要主动报进展、状态，让直属上级做到胸中有数。

※2 联络：越级指示完成之后，去交差时要记得联络，让直属上级知道你的现状。

※3 指示：有上级这句话，你去向高层干部推销自己的机会就来了。

※4 联络：交差回来还要及时和直属上级联络，让他知道你开始恢复正常工作了。

展开讨论：对比前面的两个汇报案例

1. 小王的“报联商”在行为上错在哪里？
2. 在思维上又错在哪里？
3. 如此行为，个人会有什么得失？
4. 如此行为，给团队和上级带来什么？



5. 换位思考, 说说如果你是上级, 在听到部下这样的汇报时会是什么感觉?
6. 你在这些案例里学到了什么沟通技能? (至少三条以上)
7. 你觉得哪些做法是正确的? 为什么?
8. 哪些做法是错误的? 为什么?
9. 你或你认识的人当中有没有人有类似的经历? 和大家分享一下。
10. 作为部下, 你遇到这种场合时会怎么做?
11. 你认为哪个环节还可以更进一步改善, 做得更好?
12. 应对越级指示的方式你认可吗? 不觉得烦琐吗?
13. 你觉得有必要这样做吗?
14. 这样做对自己有什么好处? 对团队、对上级有什么好处?
15. 如果部下没及时汇报, 擅自把科长的活儿延期的话, 对自己有什么不利?

演练: A 案例

1. 由组织者设定一个与自己公司业务相似的场景(问题), 组织学员角色扮演: 由学员分别扮演上级和部下, 演习出差汇报。

- 出差回来该怎么汇报?
- 出差回来后, 该在什么时间汇报?
- 用什么方式汇报上级才会满意?
- 就案例中的内容, 若是你来汇报, 你会怎么做?
- 揣摩一下, 对这些内容, 上级关心的要点在哪里?
- 上级应该怎么听汇报? 应确认哪些要点? 如何指导?

2. 在大家讨论了本案例, 对内容有所熟悉之后, 规定时间, 让每人写出一份简单的文字汇报提纲, 然后收上来。组织大家根据下边的项目讨论, 设定分数标准(这又是一种学习)。

- 基本内容都涵盖了吗?
- 各项内容都说清了吗?
- 各项内容是先报结果(现状)吗?
- 谁的语言最简练? 数数字数, 看看谁的提纲字数最少?
- 写出来的顺序是不是按上级心目中的轻重缓急排列的?
- 汇报的同时, 你记得提出自己的对策方案了吗?



互相判卷，根据大家定的标准，给卷子打分，讨论。

演练：B 案例

由组织者设定一个与自己公司业务相似的场景（问题），组织学员角色扮演：由学员分别扮演经理、科长和部下，演习应对越级指示。

1. 先按照案例里的方式、步骤演练。都做到位了，各个角色的感受如何？学员发表看法。

2. 再换一组学员演练。都做了，但都没做到位，各个角色的感受如何？学员发表看法。

3. 再换一组学员演练：部下根本就不报，擅自行动。结果会如何？各个角色的感受如何？

4. 帮助部下在请示时多提出几个方案。你还有可能会怎样应对？会起到什么效果？

5. 扮演上级的人多设定几种回答模式，演练这一案例在变化时，又该怎么应对。

一组演练之后，其他人进行评论，然后换组再练，直到完美。

联络案例（正、误）



案例 No.145

有一天早上，我驾车出门去上班。拐过路口时，我看见这个路口辅道上的一个窨井盖子竟不翼而飞了。我心想：上班高峰，要是有谁没注意，别出了事故！于是趁等红灯的间隙，我从 114 问出了市政工程局的电话号码，打了过去。

我：市政工程局吗？我是一名路过的司机。刚刚我路过××路和××路的交叉口时，看见由南往北的信号灯下有一个井盖没了，你们能不能赶紧派人处理一下，别出了事故。

值班员：是吗？谢谢你的通报，我们马上派人处理。

继续开车前行了不远，我的手机铃响了起来。幸亏路上车不多，我马上靠边停下接听。

维修队：是你打电话说哪儿有个井盖没了吗？我们维修大队现在派人去，你告诉我在哪个路口？

我：（无奈地）哦，是在××路和××路的交叉口，由南往北的信号灯底下。

维修队：知道了，我马上派人去！

挂断电话，我心想：刚才接电话那个值班员大姐，怎么就没告诉维修队具体地点呢？

到了公司，我正在停车，手机铃又响了起来。我哪里顾得上接听，先专心倒车。不料铃声响个不停，我慌慌张张地停好了车，赶紧接通。

工人师傅：我是市政工程局维修大队的，你刚才说××路口有个井盖没啦？我到这儿啦，怎么找不着呢？你再告诉我一遍，在哪儿？

我：（耐住性子）沿××路从南往北开，到和××路交叉的地方，就看见啦！



短评：可见接电话的几个环节，接电话的人都没有做笔记，一有问题就找我这个报修的。我这好事做得多累啊，如果途中接电话出了交通事故怎么办？打电话的几个人根本不考虑我当时的状况和感受。他们倒也是一心一意在工作，可是联络的基本功太差了。

一个信息往往就能调动一个人甚至一群人去忙活一项工作。这些人的工作能否做好，能否高效率，往往取决于这条信息的质量（6W3H）。

那么接受第一报的人能否把这条信息尽量完善就很重要了。在这条信息继续往下传的过程中，后面的人一般都是原封不动地只管往下传递，无法确认、核对信息，更难以补充、完善信息的内容。

这样一来，第一报接收到的信息是否完善、准确、详细就很重要了，因为它会一直被传递下去，直到执行。

搞清了这个道理，如果接收第一报的是你，那么要尽量弄清、确认哪些信息呢？6W3H。不要烦，再忙也要沉住气，认真地询问、核实、弄清之后，才放这个报信息的人走。这种时候最好先把对方的联系方式（姓名、电话号码、邮箱等）弄清并记录下来。因为有时候报信息的人正说着就中途断了线，你若



没先留下他的联系方式，就找不到他了。

也有这样的情况，报信息的人自己也并不清楚事情的全貌。你问他 6W3H，他也说不全面。这就更要密切和他保持联系了，因为他在现场，怎么也比你了解那件事的状态和发展。这时可以拜托他去弄清某几个 W（如何、多少、怎样、为何），你则和他保持通信畅通，边向自己的上级汇报你的第一报，边频繁地向他询问、核实、确认更进一步的信息，直到把事情的全貌弄清，提供给上级，才能让上级指挥得当，应对及时。

千万不能不负责任地接受第一报的信息。那样做的话，后面的行动就会大打折扣，甚至直接影响最终结果的质量。



案例 No.146

有一次，我在电器店里闲逛时，听了销售员的推销和示范，冲动性地购买了一台当时新上市的相机（那时候还没有数码相机）。我是觉得其中具有的一种功能对我的工作和生活都很实用，才当场决定购买的。

回到家里，我很兴奋，连晚饭都顾不上吃，就迫不及待地鼓捣起来，可是怎么调也调不出我喜欢的那个功能。我脑子一热：“上当了，骗人！”抄起电话就按照说明书后边的电话号码给生产厂家打了过去。电话还在振铃时，我冷静一想，现在是周末晚上7点，人家公司哪有人能应对我这样的疑问啊？正想挂断电话的时候，电话那边传来一个甜美的女声。

值班员：这里是某公司，有什么可以帮您？

我：啊，对不起，这么晚了打扰你。我今天刚刚买了一台你们公司生产的××牌××型号的相机。我想调出××功能来，刚才买的时候售货员给我演示了，可是现在我怎么也调不出来。对不起，今天周日，要不我明天再给你们售后服务部打电话吧。

值班员：谢谢您购买我们的产品。我想确认一下，您购买的是××牌××型号的相机，您想要调出××功能来，是吧？

我：是的，不过今天是周日，要不就明天再说吧？

值班员：我知道啦，我试试看，您先挂断电话稍等一会儿。谢谢您。

挂断了电话，我不抱希望地开始吃晚饭。饭后看电视的时候，也就是晚

上8点多，我家里的电话响了。难道是这事有回复吗？我将信将疑地接起电话。

售后服务：您好，我是某公司售后服务部的，我姓刘。请问您是购买了一台我们的××牌××型号的相机吗？

我：是的。

售后服务：谢谢您购买我们的产品，请问您现在是想要调出××功能来，是吗？

我：是的，下午买的时候看着售货员给我示范了的，可是现在我怎么也调不出来了。

售后服务：好的，请拿起相机，按我说的步骤操作。装上电池，打开电源，先……再……

在他一步一步的引导下，不到2分钟，我所要找的画面出现了！原来在一个步骤上是我操作错了。

售后服务：现在可以了吗？还有什么需要我帮助的？

我：可以了，谢谢你。

售后服务：那么不打搅了，有问题明天请打我们的售后服务电话，号码是×××，我姓刘。再次感谢您购买我们的产品。



短评：接电话的人也是个不懂业务的小姑娘。可是从事后的发展来看，她的联络具备基本素质。在接到第一报之后，她按照联络的基本要求，做了该做的事：

1. 及时（尽管是周末，她还是及时地把信息递了出去）。
2. 准确（在接听电话时，她认真地确认了我购买的机型和我的诉求，记录了我的电话号码）。
3. 不遗漏人员（她迅速联络了售后服务部的维修工程师，应对人员找得很准确）。
4. 不遗漏内容〔她把确认了的信息（电话号码、机型、客户诉求）全部传递给了后面的人员〕。
5. 不扭曲（这些信息很全面，没有遗漏、扭曲。可以肯定，值班员接听电话时做了笔录）。



正因为接听电话的人应对正确，下一个步骤的维修工程师才能根据值班员传递来的信息，提前查找资料、预做准备，然后拨通我的电话，干脆利落地满足了我的要求。

设想一下，在这个案例里，如果接听电话的值班员稀里糊涂地不询问、不记录、不确认，只把“客户有需求”及一个电话号码抛给维修人员的话，维修人员该怎么应对？能收到现在这样的效果吗？

展开讨论：对比前面的两个联络案例

1. 你在这两个案例里学到了什么沟通技能？（至少三条以上）
2. 你觉得哪些做法是正确的？为什么？
3. 你觉得哪些做法是错误的？为什么？
4. 你觉得正确的做法，对你个人有什么好处？对对方有什么好处？
5. 你觉得错误的做法，对你个人不利吗？对对方又会产生什么不利？
6. 你或你认识的人当中是否有人有类似的经历？和大家分享一下。
7. 作为第一线的人员，你在接触到这些“第一报”的信息时，该怎么做？
8. 如果是你在报料，怎样做才能督促对方把你的信息准确无误、不遗漏地记录下来？
9. 如果你联络的是一条你认为很重要的信息，可是你感觉到对方并不那么认真，你会怎么办？
10. 当上级派你马上奔赴现场（交通事故、客户投诉、仓库漏水、生产线停机……）时，你至少应该弄清什么信息来传递给上级？
11. 当你意识到自己已经成为上级的现场感知器时，你应该做什么？怎么做？这对自己有什么好处？请举例说明。

演练：角色扮演

由组织学习者设定一个与贵公司业务相似的场景（问题），组织学员角色扮演：由两个学员分别扮演报信人和接信人，演习（问题）的第一报。

- 报信人说清了吗？说得清吗？
- 报信人在怎么述说？注意 6W3H 方式了吗？
- 报信人的表述简洁明了了吗？



- 报信人的通报效率高吗？耗时多少？是否冗长拖沓？
- 接信人记录了吗？
- 接信人的询问到位吗？
- 是不是该问的都问到了？有没有关键信息遗漏了没问？
- 接信人复述确认了吗？
- 接信人对报信人是否做了指挥、请求协助调查、安抚、感谢的活动（根据案情需要）？
- 接信人如何把接到的信息整理，第一时间呈报给上级？
- 如果报信人当时对某些情况也不甚了解，接信人应该如何和他保持联系？
- 接信人如何做到先向上级做了第一报之后，再找报信人继续核实其他信息？

二人一组演练之后，其他人进行评论，然后换组再练，直到完美。

商谈案例(正、误)

背景 1：在贸易公司工作的报关员鲍莲裳接受了上级布置的一项任务：今天下午到海关去把给新加坡分公司发去的一批货办理好出口报关手续，以便货物准时吊装上预定的海运货轮，及时运出。科长布置完任务就有事出去了。

公司有专门的单证科，平日去那儿打印出口单据很快。但是今天下午不巧，单证科有事，人员都聚集在五楼会议室开会，只留了一个值班员。于是，第二天早上就有了如下一番对话。



案例 No.147

科 长：小鲍，咱们新加坡分公司的王经理刚给我来电话，问他定的那批货能否按时运抵新加坡港。

鲍莲裳：别提了，我从昨天就着急呢。昨天单证科的人都集中在五楼会议室开大会，只留了一个人值班，不巧他那一台计算机又死机，发票箱单都打不出来，我没法去报关。直到今早才刚刚打出来。我现在马上去海关申办，但恐怕原来订的那条船来不及了，另换条船会晚起航两天。

科 长：什么？要延期？坏了坏了，王经理那里要跟客户违约了！你昨



天下午干什么去了？

鲍莲裳：我不是帮单证科值班的人杀毒了吗，结果是重装了系统。这不，计算机修好了。今早第一个就给我打的单据呀。

科 长：不干正事！



短评：在执行上级交代的任务的过程中遇到了问题，不知道该马上向组织求援，而是擅自判断，擅自行动，看似为了完成自己手里的工作而在突破必需的环节，但结果是没完成上级交办的任务。

遇到难题是正常的，突破难关也绝不会只有一个方法，只有一条路！你的总目标是尽快到海关报关，把货物按时运出去。那么，现在卡在了打印单据这里，那么此时你的阶段目标就是如何把单据打印出来。修复计算机固然是一个办法，但还有没有其他办法可想？

1. 再开一台计算机就是了——每台计算机都有密码，需要本人来操作。

2. 单证科的人都到哪里去了——都在五楼开会。

3. 去喊一个人下来——鲍莲裳去了，喊不下来。单证科的科长说：“有值班的，找他去。”

鲍莲裳想：法子我也想了，自己也努力了，但看来自己的力量是突不破这个关口了。海关5点下班，4点不赶到海关，今天就完不成任务了。从公司到海关路上还需要半个小时，这么算下来3点半必须从公司出发，现在已经3点了，值班员的计算机没有修好的迹象。看来已经到了最后关头，再不向上级请示求援就来不及了。



案例 No.148

鲍莲裳：科长，关于新加坡那批货报关的事，您给单证科的科长打个电话行吗？※1

科 长：怎么啦？

鲍莲裳：他们科的人都集中在五楼开会，就留了一个值班的。不巧这台计算机中病毒死机了。刚才我上楼去跟单证科的科长说了情况，请他再放一个人下来开台机子，他不同意。这不快3点了，再不打印，海关那边今天就



来不及了，明天才报关的话会晚一班船，不就误事了吗？您看呢？※2

科 长：知道了，我马上打这个电话。※3



短评：把自己该干的事情干了，当自己的力量突不破时向上级请示，向组织寻求帮助。这时，不仅要简洁地说明难点在哪里，还要拿出自己的对策。

※1 汇报时的重点是“先说结果”。那么请示呢？请示，肯定是你有求于人——求上级、求别人帮你。那么，说明事由之后，就应该直奔目的：先说你的要求，而不是先说过程、原因。

※2 请示时，让对方脑子里先装进你的要求，再听你说原因，最后他会觉得：“嗯，他这个要求有道理。”

※3 事关上级的利益，他不得不出手帮你。

背景 2：今年的广交会出展，上级决定交由鲍莲裳全面负责。给她布置任务时，小鲍十分兴奋。尤其听到领导说“这次就都交给你啦，你看着办吧”时，更感到重任在肩。既然领导这么器重自己，这回可得好好干，做出个样子给大家看看！按照接受指示的报联商技巧，小鲍确认了上级这次出展的目的及相关事项，也做了记录，没忘认真复述，都确认无误之后，就开始操办具体事宜了。

新组建的团队也很给力，每个人都很敬业。一切都按部就班，顺利推进，开局挺好。现在展品即将装运，大家也都买好了飞机票准备飞赴广州了。这时，上级来视察了。



案例 No.149

经 理：鲍莲裳，秋季的广交会准备得怎么样了？

鲍莲裳：没问题，展位已敲定，展品也都准备好了，正在包装，已经订了一个铁路货柜，下周一启运。

经 理：用得着专门定一个货柜吗？有多少东西？

鲍莲裳：总量是少了点，正愁拿什么充填那近 1/3 的空当呢，怕运输途中倒了再晃动坏了。

经 理：啊？！下周咱们发往广州分公司的那批货，一共五个铁路货柜，还空着大半个呢。



短评：还是出了差错！错在哪里？过分依赖那句“你看着办吧”而忽视了中间汇报，起手就直奔结果。

上级交给你办是对你的一种信任，并不等于他不惦念这里的事。小事可以不管，大事还是想知道的。上级来过问此事，其实就是他对此事并没有彻底放心的最好证明。这一问，问出毛病来了，他会怎么想？都走了这么多步了，一次也不来汇报！我来问才发觉运输上有浪费，其他几个环节还不知怎么样呢！合理吗？合适吗？有无浪费、低效、重复、不必要？怎么一声也不吭就自己办了呢？

那应该怎么办才能合上级的意呢？不是交给我“看着办”了吗？

小事的确就不必一一去请示了，但每逢大事还是应该去请示一下的。哪怕上级听了后不置可否，没有给出什么意见，也能起到汇报让他知晓的作用。

这种时机的把握，不是在做完之后去“汇报”，而应该是有了自己想法时在操作之前的“请示”。



案例 No.150

鲍莲裳：经理，占用您5分钟，跟您汇报一下广交会布展的事，可以吗？

经理：好啊。来，来，说说看怎么样了？

鲍莲裳：这是我搞来的展位图。您看，从正门进去，对面的这10个展位租金是10万元。而从东门进去，面对大门的10个展位只要7万元。我调查了一下，历年来从东门进场的人数是正门的80%。您看咱们今年定在哪儿好呢？

经理：你怎么看？

鲍莲裳：我觉得东门展位比较好些，70%的价格、80%的客流量，性价比好。而且东门离主停车场近，开车来的客人停车后都得从东门进场，而能开车来的人正好跟咱们今年出展的展品主题对号，都是咱们的客户群，参观客人的针对性也高，出展的效果应该比设在正门要好。

经理：嗯，有道理。挺好的，知道了，就这么办吧。你办事，我放心。



短评：请示是在操作前去听取上级的意见；汇报是在做完之后去通报



结果。想想看，那种行为能让领导感觉到你对他的尊重？做完了才去汇报不仅没尊重他，万一不合他意时，生米已成熟饭，也难更改了；或者即使还能改，返工也需要成本，他能高兴吗？

这样，鲍莲裳接下来：

- 在决定展品的环节，拿出自己的意见去请示展出哪几个款式，获得了上级追加最新产品的同意。
- 在制作专用展品时，获得了上级给工厂打招呼给予关照的支援，保证了质量、缩短了交期。
- 在包装展品、设计展台风格环节，拿着计算机合成的完成预想图去给上级看，获得了首肯。
- 在运输展品预订货柜时，去向上级汇报，搭了便车，节省了一笔经费……

工作的确是交给小鲍“你看着办”了。可是小鲍在大的环节上都密切地向上级请示、汇报，在上级的知情、了解、指引、帮助下，一步步地走向这项工作的终点，做到了让上级对此事了如指掌。于是上级很放心，也很满意。这才叫“你看着办”应有的报联商模式。

展开讨论：对比前面的两个商谈案例

1. 你在这两个案例里学到了什么沟通技能？（至少三条以上）
2. 你觉得哪些做法是正确的？为什么？
3. 你觉得哪些做法是错误的？为什么？
4. 你觉得正确的做法，对你个人有什么好处？对对方有什么好处？
5. 你觉得错误的做法，对你个人不利吗？对对方又会产生什么不利？
6. 你或你认识的人当中是否有人有类似的经历？和大家分享一下。
7. 作为第一线的人员，当你处在这两个场景时，你平常都是怎么做的？
8. 你觉得这两个案例对自己有什么启发？
9. 迄今为止的工作生活中，你遇到过为难的事吗？是怎么过关的？找人帮忙了吗？
10. 你找人帮忙出主意时，人家帮到点子上了吗？起作用了吗？你感谢一声了吗？



11. 有没有上级让你“看着办，都交给你啦”的时候？那时你心里怎么想？

12. 遇到了困难时，你会记得拿出自己的对策方案去找上级商谈吗？

演练：A 案例（报关）

由组织者设定一个与自己公司业务相似的场景（问题），组织学员角色扮演：由学员分别扮演科长和部下，演习应对困境。大家来体会两个角色此时的心理感受：

- 遇到难题了，部下给上级打电话求助，这个电话该怎么打？第一句说什么？
- 部下还有没有别的对策方案提供给上级选择？
- 假设上级的回答是别的样式（不管，不急，亲自来……）结果会如何？你该怎么办？
- 扮演上级的人多设定几种回答模式，演练这一案例在变化时又该怎么应对才好。

演练：B 案例（出展）

由学员分别扮演经理和部下，组织学员角色扮演“交由你看着办时”的请示。大家来体会两个角色此时的心理感受：

- 演练商定展位时的请示。注意时机的把握、方式的选择。
- 演练商定展品时的请示。部下注意自己的准备工作和请示的内容，上级尽量给予忠告。
- 演练包装产品时的请示。部下提出几个方案供上级选择，重点演练自己的主张。
- 演练筹划展品运输时的请示。自己的打算和上级的看法如何协调？
- 体会你若没去中间汇报，自作主张直奔结果时，部下的感受和上级的感受。
- 请扮演上级的人在应对了部下的请示场景之后，马上谈谈刚才的感想：部下这样来请示时，我这个做上级的是什么感觉？
- 这么做对自己有什么好处？
- 这样做，上级会怎么看你？烦你吗？那你觉得该怎么办才更好呢？

二人演练之后，其他人进行评论，然后换组再练，直到完美。



技能确认单

这里提供报告、联络、商谈行为确认单，可供读者自己评价使用，也可供企业的人事干部培训使用。

- 可以把它作为测试题，自己答题。每项 1~5 分，看看自己的沟通状态如何。最好让别人（尤其你的上级）来给你打分，也许在别人的眼里，你完全没有做到某一项！
- 也可以把它作为培训课程和小组学习的讨论题。每次不必多学，仅就其中的一项或相关的两项展开讨论，探讨操作，分享心得、他人的案例，或者现场演练……以学员深有感触，能够记住为目标。



汇报技能确认单

看看你做到了多少个？（ 个）

1. 接受指示时认真记录，复述要点，询问不清晰的疑点。
2. 接受工作指示时，按 6W3H 确认内容，认真领会上级的意图。
3. 制订出实施计划后就去汇报，听取上级的指示并借机再次确认领导意图。
4. 不自作主张、擅自取舍“这种事不必汇报”，要把知道的信息全部汇报。
5. 重视中间汇报，以便了解、理解上级的意图，把握准确的方向。
6. 因公外出或出差时，密切地向本部报告自己的动向和所在。
7. 执行任务过程中遇到了障碍、发生了意外时，不要自己烦恼，马上汇报。
8. 事态紧急、重大时，哪怕抢夺上级的时间，也毫不犹豫地汇报。
9. 完成了领导交办的工作，必须向下指示的上级本人直接汇报。
10. 需要汇报时留心观察上级的动静，设法寻找汇报的时机和切入点。
11. 汇报时注意 T（时间）P（地点）O（状态）。
12. 上级忙的时候去汇报，先询问“能给我多少时间”，然后掌握好汇报节奏。
13. 汇报前做好准备（精神准备、目的准备、文字资料、数据确认、照片、实物）。
14. 汇报时先报结果，不忙于讲过程，更不摆功，不讲自己的“苦劳”。
15. 懂得摸索观察自己上级喜好的方式，并用上级喜好的方式去汇报。
16. 自己提供方法、对策时尽量多提供几个，供上级选择。
17. 汇报坏事时不逃避责任，不推诿，不忙于追究责任，先解决问题。
18. 汇报坏事时不光汇报情况，更要拿出自己的对策意见来。
19. 汇报使用的语言准确，清晰明了，不使用语义含混的词汇进行表述。
20. 被其他部门的领导（包括非直属上级）询问了情况时，立即向直属上级汇报。

联络技能确认单

看看你做到了多少个？（ 个 ）

1. 约会、访客可能会迟到时，提前 5 分钟和对方联络，讲明预计迟到几分钟。
2. 当自己的所属部门、电话、邮箱、业务等信息发生变化时，及时通报有关人员。
3. 离席或外出时向身边的同事或上级打个招呼，说明去向和预计归来时间。
4. 受到别人委托办事时，做不到的不要随便答应，先确认无误之后再承诺。
5. 电话里或会面时答应了别人的事，一定要给个回音，不能置之不理。
6. 当别人按自己指定的时间为你做好了某件事时，不忘通报一声表示感谢。
7. 时不时地整理一下手头的信息，不要把它浪费在这里，想想可否把它送给什么人。
8. 联络之前准备好资料、数据、实物；公开发表前准备好文稿再开始。
9. 根据内容灵活地采用公告、会议、面谈、邮寄、传阅、电话、传真、邮件等方式联络。
10. 采取办法（如开列名单逐个核实）确实地联络到每个相关的人。
11. 想要表达感谢或歉意时，尽力与相关的人会面，当面表达以示郑重。
12. 发送样品等实物时，考虑包装、重量等运输因素，确保能完好送抵收货人。
13. 口头、电话联络时用语准确，不使用语义含混、容易误解的词语。
14. 接听电话要认真按照 6W3H 记录内容，及时、准确地通知当事人。
15. 电话留言条不是贴在当事人桌子上就完事了，同事回来后还要再提醒他。
16. 通知客户不好的事情时，尽量不采用电子邮件，而用电话或面谈的方式。
17. 尽量不用传真、电子邮件等不安全的手段传递机密文件。
18. 用邮件联络后，还要口头或电话向对方确认。
19. 联络所使用的文字资料，注意内外有别，需要保密。
20. 很多联络是需要跟进确认的。接受的信息要确认无误，送出的信息要确认传递到位。



商谈技能确认单

看看你做到了多少个？（ 个）

1. 对上级交代的任务不甚明了或把握不好上级的意图时，要及时去请示。
2. 在事态没有进一步恶化之前，鼓起勇气把它公开，找人商谈对策。
3. 重大问题不能用邮件商谈，应该面谈。既表示尊重对方，还安全、全面。
4. 找人去商谈之前，把自己的想法列个草稿，整理一下再去。
5. 找上级请示之前，先听听相关者的意见，找老员工取取经。
6. 考虑上级的忙闲，观察上级的情况，把握好时机，贴切地开始商谈。
7. 在对方时间、精力、心情都合适的时候，找合适的人商谈（注意 T.P.O.）。
8. 切入商谈时说：“关于某事想向您讨教，能占用您×分钟时间吗？”
9. 上级忙时，把想商谈的事情简单提出，和上级另约时间专门请示。
10. 不仅要说清事情的原委，还要拿出自己的意见，和人家商量。
11. 向别人叙述事情的原委能促使自己重新思考，可借机整理思路，寻找突破口。
12. 找人商谈也不要抱太大的期望，还是以自己解决问题为主。
13. 当别人发表见解时，要认真倾听，用点头、记录等赞同表示尊敬。
14. 接受别人忠告时，关键在于认真听。应不带主观意见地听人家讲完。
15. 多向上级、同事请教自己的难题，能起到把别人也卷进来共担责任的作用。
16. 专业性的问题找谁讨教最合适？不妨先和上级商谈一下谁是合适的人选。
17. 商谈对象不仅局限于内部人员，有时也需要和外部人员甚至客户商谈。
18. 对方给了自己忠告或出了主意，结束商谈时别忘了道声感谢。
19. 事情过去（或办好）之后，向给了自己忠告者通报事情的结果，表示感谢。
20. 每次找人商谈后都总结经验教训，渐渐地提高自己的商谈技巧水平。

附录 A



各种沟通手段及其优缺点的比较

1. 当面、口头、亲自表达

优点：

- 肢体语言的信息量大。
- 表情、声音的强弱、语言的微妙，能全信息传递。
- 看着对方的表情谈话，容易确认是否传递到位了。
- 适用于不想留下痕迹的沟通。

缺点：

- 占时太多，容易没讲清或遗漏。
- 不记录就留不下痕迹；无法追踪；难以详细传达。
- 每次能够传达的人数有限；日后会有说过、没说的争吵，难以确定。

2. 电话

优点：

- 距离远也能马上沟通。
- 快速，随时可以沟通。
- 紧急时的道歉、第一声的通报最方便。



- 说话方的语气、语音可控。
- 接听方可凭语音、语气做判断。

缺点：

- 不知对方状态；占用对方的时间；只能传递给一个人；不能详细传达。
- 可能占时太多且对方不一定方便。
- 看不到表情，容易发生判断障碍；易听错。

3. 信函、商务文书

优点：

- 责任清晰。
- 能减少联络失误。
- 可以留下书面文字。
- 比较郑重，容易引起重视。
- 较复杂的事可以写出大纲和报告书交给对方。
- 不必拘泥于格式。
- 如果是手写的信件，更会传递感情。

缺点：

- 有可能没有回信（对方提笔忘字，不善于写信）。
- （商务文书）分发需要时间。

4. 传真

优点：

- 留下文字可查。
- 纸质资料马上能送达远方。
- 对方不在也能传递。
- 可保留送信方的文字原状。

缺点：

- 传真需要确认，对方没有接收设备就不行。
- 无法保密。



5. 电子邮件

优点：

- 一次可联络多人。
- 迅速、快捷、简便。
- 对方不在也能传递。
- 对方可以在自己方便的时候确认。
- 可使用 CC、BCC 方式，比较灵活。
- 可留下记录，便于用在需要留下痕迹的联络上。

缺点：

- 用文字难以说清的事、需要保密的事、道歉、传递坏事、微妙的事不宜使用。
- 对方没看见就等于没送。
- 群发、抄报的打开率、回复率低(又不是专给我的;不会是重要的事……)
- 必须确认对方收到了没有。
- 同在一个屋子内时不要用电子邮件。

6. 微信

- 可以和很多人反复沟通。
- 既可对外，也可对内传递信息。

7. Word、Excel、PPT

- 可以详细传递。
- 可以再加工。
- PPT 表述直观，易于被接受。

8. PDF

- 无法被篡改。

附录 B



致人事干部的一封信

在自己的团队里，如何贯彻落实学习成果？

公司、企业、单位、机构中的人事干部们都有这样的烦恼：现在的员工沟通不理想。培训了，也想了很多办法，可是大家学的时候热血沸腾，想改想变，结果还是没多大变化！

其实，不是他们没学会。他们也很好学，也愿意学，只是如今的教育只是“让你知道”，却没重视“该怎么运用”。于是大多数人都错误地认为，知道了就等于学会了。所以我看，没落实的症结就在于学了之后没找到一个更好的能让大家记得住、落得实的方法。再者，周围没有这样的环境，希望他们一下子就有明显的改善，也是不现实的。

本书尽量以通俗的口吻介绍了贴近实战的沟通场景和应对技能，是一本实用性很强的沟通指南。建议以本书作为教材，定期组织团队开自学讨论会、讲用会，大家来分享学习心得。

例如，周五下午下班前拿出半个小时，只围绕本书的一个小节展开学习讨论。如学习了第4章“沟通应该对等”一节后，让大家讨论这节的案例，然后让大家谈自己以往类似的失败、窘迫经验，或亲朋的逸事等，在聊天式的哄笑声中，分享别人的经验教训。在这样的方式和气氛中，半个小时很快就会过去。下班后他们还会沉浸在这些话题的场景里。

没有大套的理论，不必说教！刚才的谈笑，别人的“囧事”，肯定会给参



加者留下很深的印象。相信以后再和别人沟通时，他会想起这些故事，自会做得更好。

只要人事干部能坚持不懈地组织这样的活动，相信员工会一个一个地接受这些理论，改变自己的思维，改正自己的做法，在潜移默化中一点点地把这些技能转化成自己的行动。

高楼就这样一砖一瓦地盖成；团队的沟通风气也这样渐渐形成；企业文化就是这样由组织引导而由大家来创立的。与其奢望一蹴而就，不如扎扎实实地一步一步，从脚下做起，更能落在实地。

附录



报联商行为检查表（中、日、英文对照）

姓名		部门		受训日期	
----	--	----	--	------	--

请对照下面的行为描述，首先由学员进行自评，然后由上司进行他评。通过以下行为评估，观察学员在行为习惯和技能上的提升。（5分—完全符合；4分—基本符合；3分—摸棱两可；2分—基本不符合；1分—完全不符合）

你觉得自己做到了吗？		培训当天 打分		3 个月后 再打分	
		自我 评价	上司 评价	自我 评价	上司 评价
汇报	1. 有新的想法、合理化建议、改进方案时，主动去汇报。				
	2. 在执行过程中出现了意外，不能按原定计划完成时马上汇报。				
	3. 事态紧急、重大时，哪怕信息不足，全貌尚不清晰，也应尽快做出第一报。				
	4. 领导交办的工作做完了，及时向下指示的上司本人直接汇报。				

续表

你觉得自己做到了吗？		培训当天 打分		3 个月后 再打分	
		自我 评价	上司 评价	自我 评价	上司 评价
联 络	5. 在被上司催问进展、现状、结果之前，主动前去汇报。				
	6. 去汇报时，对有可能被上司问到的内容提前做好应答准备。				
	7. 不论汇报什么事，在汇报完过程之后都记得拿出自己的见解或对策。				
	8. 给上司提供了几个方法、对策后，讲明自己倾向于哪一个，并阐明其理由。				
	9. 越是坏事越要早报，不仅汇报情况，更要拿出自己的对策意见。				
	10. 接受了越级上司交办的工作，汇报时要向下指示的人和直属上司同时汇报。				
	1. 觉得有必要通知别人的事不要耽搁，马上行动。信息过时就失去了意义。				
	2. 不附加自己的意见，不掺杂个人臆测，仅向有关人员告知简单的事实信息。				
	3. 对工作有益的信息，及时和有关人员联络、共享，提高效率，避免浪费。				
	4. 对需联络的内容无十足把握时，要事前确认。				
联 络	5. 出差、休假或长期离开岗位时，预计自己工作的走向，事先安排好。				
	6. 答应别人的事哪怕积极在办，耗费时间长时，也要随时通报现状，以安他人心。				
	7. 对帮助自己办事的人，在办妥事之后（或被询问之前），及时通报表示谢意。				
	8. 联络时注意对方的情绪、周围的环境，考虑好用适当的方式方法（T.P.O.）。				



续表

你觉得自己做到了吗？		培训当天 打分		3 个月后 再打分	
		自我 评价	上司 评价	自我 评价	上司 评价
	9. 受人委托转达某事时，认真负责地确实转达到本人。				
	10. 重要的联络要留下证据，做到经得起追溯核查。				
商 谈	1. 遇到问题不是自己苦恼、抱着侥幸心理，而是积极找上司、前辈去商谈。				
	2. 犯了错误、把事办砸了时不要隐瞒，向人讨教办法，可以减小损失。				
	3. 不擅自觉得“上司会这么想吧”而不去商谈。				
	4. 找人商谈前，预测对方有可能要提的问题，做好应对准备。				
	5. 找人讨教要自觉，懂得不占用对方太多的时间。				
	6. 坦诚地讲清事情真相，不隐瞒，不回避，以免商谈者判断失误。				
	7. 自己想好“为什么会这样”“下一步我想怎么办”之后再去商谈。				
	8. 既然是找人讨教，听取忠告，就不要过于激烈地强调自己的主张。				
	9. 即使被上司驳回或被斥责了一顿也不生气，至少已向上司通报了实情。				
	10. 作为组织的一员，自己也要积极地应对别人的商谈要求。				
自我补充说明（可对上述内容进行备注说明）					
上司评价（对评价较低的项目进行备注说明）					



氏 名		部 署		日付	年 月 日
--------	--	--------	--	----	-------

下記の報連相関連行為をまず受講者が自分の現状で評価してもらい、そしてその直属する上司にも評価してもらいます。

3ヶ月間隔の評判具合の見比べにより、本人のスキルアップ効果を評判することによって、セミナーの効果を図ります。

(5.非常に良くできている 4.できている 3.普通 2.まあまあ 1.全然できていない)

		研修当日採点		三ヵ月後再度	
		自分	上司	自分	上司
報 告	1. プランや提案、建言のある時、進んで報告に行く。				
	2. プランを実行する時に、想定外の事が発生して予定通りに仕事を終えない場合、すぐ報告に行く。				
	3. 事態緊急且つ重大な場合、例え情報が欠けて全貌不明であったとしても、すぐ第一報を報告する。				
	4. 上司に指示された仕事を終えた時、即時、指示を下した上司本人に直接報告する。				
	5. 上司に進捗状況や現状結果などを聞かれる前に、進んで報告をする。				
	6. 報告には、上司に質問される可能性のある内容を事前に準備してから報告に臨む。				
	7. どんな内容を報告しても、プロセスを報告した後、自分の対策や見解を打ち出す。				
	8. 上司に複数の対策を提案する場合、自分の見方を明確にして、その理由を言明する。				
	9. 悪い報告こそ早めに報告。状況を報告するだけでなく、対策を出すのは重要。				
	10. 頭越しの指示を受けた時、報告するには指示をする上司と直属上司に同時報告する。				



续表

		研修当 日採点		三ヵ月 後再度	
		自 分	上 司	自 分	上 司
联 络	1. 必要と思った連絡事項をすぐ連絡する。情報がタイミングを逃したら意味はなくなると理解している。				
	2. 自分の意見や推測などを付け加えず、関係のある人に情報を連絡する。				
	3. 仕事に関係のある情報を得た場合、タイミング良く関係者と共有にして、効率を高める。				
	4. 連絡しようとする情報に対して、確定できない部分を確認してから連絡をする事がわかる。				
	5. 出張や休暇、長時間不在な場合、仕事の動きを予測して、事前段取りや関係者に連絡しておく。				
	6. 他人に依頼された仕事がたとえ進展していても、時間が掛かる場合、安心させる連絡をする。				
	7. 他人に依頼する場合、事後（或いは聞かれる前に）連絡や感謝の挨拶をする。				
	8. 連絡する時、相手の都合や、周りの環境などに配慮して適当な手段で連絡をする（T,P,O）。				
	9. 他人に伝言を頼まれた場合、真面目に確実に本人に伝える。				
	10. 重要な連絡が追跡確認に証拠を残す。				
商 談	1. 悩みを自分だけで抱えずに、対策を考えて先輩や上司などへ相談に行く。				
	2. ミスや過ちを犯した場合、隠したりせずに、相談を通して、損失を最小限に食い止める。				
	3. 勝手に「上司がこう考えるだろう」と思って、相談を遠慮する事はしない。				



续表

		研修当 日採点		三ヵ月 後再度	
		自 分	上 司	自 分	上 司
商 談	4. 相談する前に、相手に質問される可能性のある内容を用意して、受け答えを準備しておく。				
	5. 人に相談する場合、相手の時間を大切にすることを意識しておく。				
	6. 事実をはっきり言い、問題点や責任などから逃げさず、相談者の判断ミスを極力に避ける。				
	7. 自分が「どうしてこうなったか」や「これからどうするつもり」などを用意してから相談へ。				
	8. 相談で他人のアドバイスを貰う以上、強く自分の考えを主張することはしない。				
	9. 結果的に上司に却下や叱れても悩まず、少なくとも情報を上司に伝えたと考える。				
自己採点説明					
上司の採点説明					

附录 C 报联商行为检查表（中、日、英文对照）



Name		Department		Date	DD/MM/YY
------	--	------------	--	------	----------

First have the candidate do a self-assessment with a scenario list as below. Then, the superior will check the list.
Two months later, check these action lists again to see how much the candidates have improved from the initial training period.

(5.Excellent 4.Above Average 3. Average 2.Okay 1.Not good)

		Training Day Score		Two month later	
		Your self	Boss	You rself	Boss
Reporting	1. When you have a plan or proposal, you take aggressive action to have your boss look at it.				
	2. If something unexpected happens while carrying out the plan, you report immediately.				
	3. If an urgent and/or serious issue comes up, as in if the information is not clear, you report about the situation first before taking action.				
	4. You report to the boss who assigned you the task immediately when it is completed.				
	5. You report first of your own accord before your boss asks you about how the project is going.				
	6. You report to your boss with anticipation about what they might ask you.				
	7. You always prepare own ideas and opinions when making a report.				
	8. If you make several proposals to your boss, you prepare own ideas and opinions with backing evidence.				
	9. You report bad issues immediately. Also, you provide solutions to fix said issues.				
	10. If you received an order indirectly, you report to the boss who gave you the order and your own boss as well.				
Contacting	1. You understand the timing to submit reports. If you think it's necessary, you report immediately.				
	2. You report information which you recieved from authorized people directly to your boss without making your own guesses and opinions.				
	3. If you get important information for the project you are working on, you share with you other co-workers.				

续表

		Training Day Score		Two month later	
		Your self	Boss	You rself	Boss
Contacting	4. You know to clear up any points which you are unsure of before you go to make a report.				
	5. If you are going on a business trip or taking a break, you inform your co-workers well in advance of projects you are working on with anticipation of areas and issues they need to know about.				
	6. You report on how things are going if you received an order and/or work from others.				
	7. You contact and express thanks to people whom you have asked to help you with some work.				
	8. When you are contacting someone, you take care to consider the timing, the place and occasion. (T.P.O.)				
	9. If you are asked to convey information from one party to another, you tell it to them with accuracy.				
	10. When you make an important report, you leave a record.				
Consultation	1. You understand that there is no need to keep your worries and concerns to yourself. You discuss issues with your boss and co-workers to find a solution.				
	2. If you make a mistake, you do not hide it. You report the action immediately and try to make the impact as small as possible through consultation.				
	3. You know there is no need to be hesitant to get consultation, and don't have any misconstrued notions of what your boss will say.				
	4. You prepare for what kinds of questions you will get before consultation.				
	5. You understand that when you talk to someone, you are taking up their time, and express apologies and gratitude for the inconvenience.				
	6. You report the truth and don't hide problems and responsibility.				
	7. You prepare explanations and plans for what you are going to do about the matter before the consultation.				



续表

		Training		Two month	
		Day Score		later	
		Your	Boss	You	Boss
		self		rself	
	8 . You don't push your own opinions too much and try to get advice from others.				
	9 . Even if as a result, the boss denies your idea or report, you understand that you did your job in reporting.				
	10 . As a member of a company, you try to listen to other's requests and opinions as well.				
Self-Relflection					
Boss's Assessment					

附录 D



报联商基础技能理解度检测考卷

报联商基础技能理解度检测考卷

姓名： 部门： 日期：

一、填空题

请从下面给出的参考答案中选出合适的英文字母，填入空格处。（每空 3 分）

1) 接受上级指示时应该认真____，____要点，____不清晰处。（答案顺序不可颠倒）

2) 接受上司指示时重要的是应该按____确认内容，认真领会上司的____。

3) 报联商的原则之一是，越是坏事越要____。

4) 完成了领导交办的工作，必须向____直接汇报。

5) ____汇报尤其容易被我们忽视。

6) 讲明问题所在之后，关键的是应该____。

7) 怎么做才不是“等候指示族”？____

8) 汇报时，一定要把____和____明确地分开。

9) 接受了“越顶指示”之后，应该立即向____汇报。

10) 通过第三者间接地传达信息时，自己要负责到底，适时地进行____。

11) 汇报时先报____，不忙于讲过程，更不摆功，不讲自己的苦劳。



- 12) 汇报使用的语言要_____, 不使用语义含混的词汇进行表述。
- 13) 联络的三个基本要素是_____, _____、_____. (答案顺序可颠倒)
- 14) 不自作主张“这种事不必联络吧”, 要知道密切通报的重要性, 及时_____。
- 15) 联络活动重要的是做到联络_____, 因为“通知了”不一定就等于“通知到了”。
- 16) 商谈的合适人选是_____, _____、_____. (答案顺序可颠倒)
- 17) 自己有了新想法、新方案时不能擅自行动, 应该先去_____, 之后再行动。

参考答案:

- | | | |
|---------------------|-------------|---------------|
| a. 意图 | b. 下指示的领导本人 | c. 复述 |
| d. 请示 | e. 结果 | f. 联络 |
| g. 记录 | h. 拿出对策 | i. 准确(或具体) |
| j. 不失时机地 | k. 自己的推测 | l. 询问 |
| m. 准确地 | n. 确认 | o. 直属上司 |
| p. 阐明自己的观点 | q. 5W3H | r. 早报 |
| s. 到位 | t. 师长 | u. 能者(老员工、前辈) |
| v. 事实 | w. 上司 | x. 不遗漏内容地 |
| y. 中间汇报(或中途汇报、阶段汇报) | | |

二、单选题

(每题 5 分, 共 25 分)

1. 下面各项是部下为了快速、准确地接受上司的指示所留意的事项。请从中选出你认为不恰当的选项。

- 1) 被叫到的时候立刻回答, 带上笔记本和用具, 马上到上司那里去。
- 2) 接受指示的时候, 把上司说的要点按照 6W3H 认真记录。
- 3) 上司说的事情自己没听清楚, 为了不至于忘记, 马上就询问。
- 4) 对于上司经常用的词语, 先自己定下记号标记, 以便尽快做笔记。
- 5) 接受完指示后, 复述一下主要内容, 特别是日期和数字等一定要再次



确认。

2. 上司指示你去 D 公司从 S 那里取一份资料。这时，你该向上司确认什么事情呢？请从下面各项中选出你认为不恰当的选项。

- 1) 您希望我什么时候把这份资料交给您？
- 2) 是多大的资料？
- 3) 是否和 S 联系之后再去比较好？
- 4) 有无需要向 S 转告或确认之事？
- 5) 拿到资料后，是否要和上司联络？

3. 下面各项是部下向上司汇报工作时应特别留意的事项。请从中选出你认为不恰当的选项。

- 1) 需要汇报多个事项时，按照上级下达指示时的先后顺序，逐次汇报。
- 2) 上司很忙的时候，不是太急的事情，可以留到以后再汇报。
- 3) 汇报完之后，询问上司有没有不明之处。
- 4) 有不好的内容要报告时，先说结果，再汇报原因。重要的是同时拿出自己的对策。

5) 接受领导布置的任务后，对于需较长时间才能完成的工作应注意进行中间汇报。

4. 你的上司正在和来访客人谈话，原定 30 分钟后他和你外出访客。现在你有急事需要向上司确认。这时，你该如何向上司请示呢？请从下面各项中选出你认为恰当的选项。

- 1) 进屋去口头告之“有急事需要请示”，把上司叫出来请示。
- 2) 进屋去口头告之“快到外出时间了，外出之前还有急事要请示”。
- 3) 写张纸条递进去——“有紧急电话”，把上司叫出来。
- 4) 写张纸条，写上预定外出的时间和“外出之前有急事请示”，递给上司。
- 5) 写张纸条，写上外出时间和“希望结束会谈”，拿给上司看。

5. 领导给你布置了任务：由你选定另外两人负责今年的广交会。接受任务后，你的第一次汇报应该是什么时候？请从下面各项中选出你认为恰当的选项。

- 1) 工作开展起来，才发觉接受任务时对领导的意图领会得模糊，觉得应



该再去确认一下。

- 2) 选好了两名助手，准备以这三人组成参展小组时。
- 3) 做好了预算，去找领导审批经费时。
- 4) 和兄弟部门协商参展展品的选定，展品的制造、包装、运输等具体事务，遇到了问题。
- 5) 以上都不是，我觉得应该是_____时候。

后记

记得在开始酝酿写作这套书的时候，我有一次和编辑沟通时，编辑说了一句话“写作很辛苦哦”，当时我心想“有志者，事竟成”，一笑置之。

自 2013 年（蛇年）4 月起念开始，2014 年（马年）春节我跑到海口憋了 30 多天，只搭建了一个四册书的整体架构。直到 2015 年（羊年）的春节，我去西双版纳避寒，闷头写作 45 天，终于完成了第一册，也就是本书。其间我几乎足不出户、不修边幅，醒了就写，困了才睡，总是干到凌晨三四点，这时才深深感到编辑的那句话不是玩笑。写作，真的很辛苦。

尽管自己有实践经验，写出来的东西就是我反复演讲过多少次的课程内容，可是一动笔才发现，不是我原来想的“把课件的 PPT 展开就是一本书”那么简单。逻辑架构的思维安排，循序渐进的顺序排布，各小节所配案例的选择，都要重新思考、反复斟酌、仔细推敲。至于遣词造句、表述风格、插画、表格、版面……还有小贴士、实操技能、练习题、复习、技能铁则、自测、考试……追求完美的我，那些天头都大了！

羊年的春节，我在西双版纳市中心的泼水广场看着夜空升起的焰火，给自己放了一天假，然后又投入了写作。3 月春暖花开时，第一册初稿终于完成。之后几经修改，如今成书终于面市，与起念时竟已时隔 3 年！对于我这个非专业的作者来讲，写书真难啊。

这 3 年来，我一直在观察是否有此课题的书籍问世，竟然一直没有！可见国内市场上关于“报联商”的请示、汇报专题，至今没有人认真研究、探讨，仍是空白。我希望本书能成为击水之石，它的出版能够激起涟漪、浪花，迅速波及管理第一线，改善人们的观念，借助日企成熟的沟通方法这块“他山之石”，改善我们当今的团队沟通现状。更希望国内读者能够认可这些技能，自觉展开

范围更广的探讨和实践，迅速在我国普及这一行之有效的管理沟通方式。

本书在构思、讲演、写作过程中得到了很多朋友的鼓励和支持。亲友是我创作的原动力，原来的同事、后来的咨询专员、经营我课程的业务员、听我课的学员，都给了我很多有益的启发和忠告，在此一并感谢。夫人一直默默地支持我，对本书的面世功不可没。

2016年（猴年）春节，本书面市前夜，我正在越南胡志明市写作其姊妹篇——第二册的实际操作篇，仍然自虐性地埋头“爬山”，每天艰辛地笔耕。相信不久的将来就能把它奉献给读者，解答学习了第一册的初级内容之后产生的困惑，告诉读者具体实行报联商时该怎么做。

林则徐谪贬新疆，路过酒泉时曾赋诗一首，其中有这样两句“谁道崑函千古险，回看只见一丸泥”。目前第一册完成，第二册正在苦憋，我胸中还在酝酿第三册、第四册。相信前面的路还很长、很苦，但是总有一天，我会“从头越”！那时回看这座艰苦攀登的山峰，肯定不过是“一丸泥”而已。